

الإدارة العامة للبحوث



القيم التنظيمية

تأليف
ديف فرانسيس - مايك وودكوك

ترجمة
د. عبدالرحمن أحمد هيجان

راجع الترجمة
د. وحيد أحمد الهندى
د. عامر عبد الله الصعيرى



الإدارة العامة للبحوث

القيم التنظيمية

تأليف
ديف فرانسيس - مايك وودكوك

ترجمة
د. عبدالرحمن أحمد هيجان

راجع الترجمة
د. وحيد أحمد الهندي
د. عامر عبد الله الصعيري

١٤١٦هـ / ١٩٩٥م

بطاقة الفهرسة

ⓒ **معهد الإدارة العامة ، ١٤١٥هـ**

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية

فرانسيس ، ديف

القيم التنظيمية / ديف فرانسيس ، مايك وودكوك ؛ ترجمة د. عبدالرحمن أحمد هيجان .

٢٣٠ ص ؛ ١٢ × ١٨ سم

ردمك : ٨ - ٠١٤ - ١٤ - ٩٩٦٠

١ - السلوك الإدارى ٢ - الأخلاق المهنية ٣ - علم النفس الإدارى أ - وودكوك ، مايك (م . مشارك) ب - هيجان ، عبدالرحمن بن أحمد (مترجم) ج - العنوان

ديوى ٤٧١ ,٣٥٠ ١٥/١٨٤٢

رقم الإيداع : ١٥/١٨٤٢

ردمك : ٨ - ٠١٤ - ١٤ - ٩٩٦٠

هذه ترجمة لكتاب :

UNBLOCKING ORGANIZATIONAL VALUES

Dave Francis
Mike Woodcock

Scott, Foresman and Company , 1990.

In Association with University Associates, Inc., San Diego, California

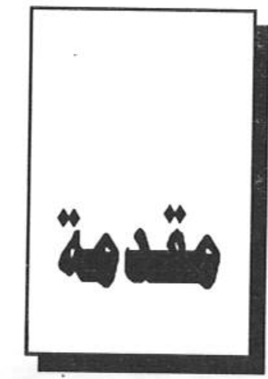
المحتويات*

رقم الصفحة

---

* احتوى الكتاب الأصلى على سرد بالمصطلحات ومواضعها بالصفحات ، وقد اكتفت الترجمة بورود هذه المصطلحات فى متن الكتاب .

رقم الصفحة



مقدمة

شىء قديم ، شىء جديد
شىء مستعار ، شىء مستطاب

نحن نعرف أنك تعتقد أن هذا عنوان واهن لمقدمة كتاب فى الإدارة ، ربما الأمر ليس كذلك ، دعنا نشرح ذلك .

إن هذا الكتاب يطرح فكرة أن المديرين فى المنظمات التجارية الناجحة لديهم تقريباً نفس المجموعة من القيم ، كما أن المديرين الناجحين قد فكروا بتمعن فيما يتعلق بمعتقداتهم الخاصة ، ثم بعد ذلك دمجوا قيمهم التنظيمية مع تلك القيم التى تم وصفها فى هذا الكتاب .

إن النصيحة التى تم تبجيلها على مر العصور والتى تعطى لأى عروس جديدة تضم النقاط الأساسية المتعلقة بالقيم . وبالتالى فإن الإدارة الناجحة تمثل زواجًا أو ارتباطًا وثيق العرى بين القيم التى تم تجربتها واختبارها (شىء قديم) والتفكير المثالى (شىء جديد) والطرائق التقنية من المنظمات الأخرى الناجحة (شىء مستعار) والاهتمام الدائم بالإنجاز ــ شىء أزرق (مستطاب) كلون علم حزب المحافظين الأزرق فى المملكة المتحدة ، حيث يتعايش معه الناس .

إن القيمة هى الاعتقاد الذى تبنى عليه أعمالنا فى المنظمات . فهى عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ ، والمهم وغير المهم ، لذا فالقيم تشكل السلوك . وعلى كل حال فإن القيم تبقى غاية أو مطمعاً حتى يتم العمل بمقتضاها . إنه لمن العسير تتبع أو اكتشاف القيم ، ومع ذلك فإنها تشكل أساس المنظمات ؛ مثلها فى ذلك مثل أساس المنزل إذا كان ضعيفاً، فإن المنزل عندئذٍ سوف يؤول إلى السقوط .

إن كل منظمة لديها مجموعة من القيم سواء تم إدراك تلك الحقيقة أم لا ، كما أن أهم أنظمة القيم توجد لدى الجماعة الإدارية وبخاصة الإدارة العليا ، لأن الأشخاص

الذين يضطلعون بالأدوار التوجيهية يجب أن يكون لديهم نظام قيم فعال ، وهذا كل ما هو مأمول من القيادة العليا . وفى الواقع العملى فإن هذا يمتد إلى نهاية التشكيل الهرمى ، حيث إن كل المديرين يتخذون قرارات رئيسة تؤثر بعمق على قسم الجماعة التى يديرونها أو يسيطرون عليها .

وتعد الإدارة شكلاً من أشكال السياسة حسب وجهة النظر هذه - حيث يستخدم النفوذ من أجل تحقيق الأهداف الجماعية . فالمديرون يحددون الأنظمة بالنسبة لسن القوانين ، والاستثمار والعدل والدافعية والدفاع إلى غير ذلك . لذا فإن الطرق أو الأساليب التى يستعمل من خلالها هذا النفوذ تحدد الذاتية التاريخية والثقافية للمنظمات .

وبما أن أولئك الأفراد الذين يشكلون مصير المنظمات ، عادة ما يتمتعون بشخصيات قوية فإن وجهات نظرهم هى من الأهمية بمكان . لذا فإن السؤال الذى يطرح نفسه هو : ما الذى يؤمن به هؤلاء الأفراد ؟ . إن هذا الكتاب الذى بين أيدينا يمثل الإجابة عن هذا السؤال الحيوى .

إن كتاب القيم التنظيمية (Unblocking Organizational Values) هو دليل عملى لتوضيح القيم بالنسبة للمديرين . لقد أعد هذا الكتاب لأربعة أصناف من جمهور القراء :

- المديرون الذين يرغبون فى تطوير قدراتهم الذاتية .
- فرق الإدارة التى ترغب فى مسح ودراسة القيم المتواجدة فى منظماتهم .

- مديرو شئون الموظفين والمستشارون الذين يقومون بتصميم برامج تطوير المنظمة .
- طلاب الإدارة الذين سيكونون في يوم ما في مناصب ذات نفوذ .

تستحق الفئة الأخيرة ، وهم طلاب الإدارة ، تنويهًا خاصًا ، حيث إنه قليلٌ جدًا من المقررات التعليمية بالنسبة لدرجة الماجستير في حقل إدارة الأعمال تحتوى على برنامج في القيم . لقد استمر الوضع على هذا المنوال حتى عام ١٩٨٧م عندما تلقت مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال (Harvard Business School) منحة مالية لإعداد مقرر تعليمي يهتم بتمحيص المعانى الأخلاقية المتضمنة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية . لذا فإننا كمؤلفين نعتقد أن مزيداً من العناية يجب أن توجه نحو هذا الموضوع . فالمديرون الطموحون الذين سوف يكونون بعد فترة وجيزة في مناصب ذات نفوذ يحتاجون إلى أن يَسْتجْلوا قيمهم الذاتية وأفكارهم بخصوص المعانى المتضمنة التى لها علاقة بالمبادئ .

ويرغب المؤلفان أن يُعلنا بصراحة أنه ليس هناك عملية علمية يمكن من خلالها تحديد المكونات الأساسية لنجاح الإدارة . فالإدارة هي فن Craft بكل ما تعنيه هذه الكلمة في القرون الوسطى ، فهي قائمة على معتقدات تنفذ من خلال التوجيهات أو الأوامر ، والممارسة والمعلومات المباشرة والاهتمام الوثيق بالتفاصيل .

تطلب تعريف أسس فن الإدارة مٍن مؤلفى الكتاب القيام بإجراء دراسة استمرت أربع سنوات استخدموا فيها المقابلة والملاحظة والقياس باستخدام استبانة القيم التنظيمية Organizational Values Questionnaire والموجودة في الفصل الثانى

من هذا الكتاب . لقد قمنا بتمحيص الملاحظات والبيانات التى جمعناها لنكتشف نماذج هامة ومحددة .

فى البداية كنا فى حاجة إلى تعريف للنجاح . وبالنسبة للمنظمات التجارية فإن المهمة كانت متيسرة نسبيًا ، حيث إن النجاح المالى المطرد هو المعيار الوحيد الذى يمكن استخدامه . أما فى المنظمات غير التجارية فإن تعريف النجاح كان أكثر غموضًا . فعلى سبيل المثال كيف تقيس أداء العاملين فى سجن أو مستشفى ؟ لقد تلقينا ثناء مهماً من ذوى الخبرة باعتبارهم معاييرنا فى هذا الشأن .

وإنه لمن حسن الحظ أن المؤلفين قد تم إفساح المجال لهما للقيام بالتحليل . فقد مكننا عملنا أن نصبح ملاحظين مشاركين . وبالنسبة لـ (ديف فرانسيس – Dave Francis) فهو مستشار فى استراتيجية وتطوير المنظمات ، كما أن ارتباطه الوثيق بالشركات الكبرى العالمية قد زوده بملاحظات مفصلة عن القيم فى حالة تطبيقها عملياً . أما عضو البرلمان (مايك وودكوك – Mike Woodcock) فقد كان عضواً فى اللجان المنتخبة لمجلس العموم للتجارة والصناعة ولجنة الشئون الداخلية . كما أتيحت له الفرصة لمراجعة عدد من الحالات الدراسية ليس فى بريطانيا وعدة دول أوربية فحسب ، بل أيضاً فى تركيا والصين وإندونيسيا وتايلاند وتنزانيا وجنوب إفريقيا . كما أننا معًا – كمؤلفَيْن – قمنا بزيارة منظمات فى بلدان متفرقة ، مثل : السويد والمكسيك وأسبانيا والهند ونيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية .

إننا عندما قمنا بمناقشة الأنماط التى برزت عن البيانات ، فقد كنا منبهرين بتشابه القيم الإدارية عبر الثقافات ، حتى فى الكتلة الشيوعية . وفى المنظمات التجارية فإن تلك الإدارات التى كانت ناجحة ، ليس غريبًا و مدهشًا أن يظل شغلها الشاغل والإجمالى تقريبًا منصبًا على الربحية . لكن كانت هناك فكرة أخرى غامضة أطلقنا عليها اسم الاهتمام بالتراث (The Concern With Legacy) هذا يعنى أن المديرين الناجحين كانوا يناضلون من أجل بناء شىء يستحق أن ينقل إلى الأجيال القادمة . هؤلاء المديرون يعرفون أن مجرد تحقيق الثراء فى حد ذاته غير كاف لدفع معظم الناس والإبقاء طويلاً على آمالهم . لقد أوجدوا منظمات تتسم بأن لها قلوباً وجيوباً أيضاً .

استبدلت المنظمات غير التجارية الناجحة الاخلاقيات الخاصة بالربح بفكرة أخرى هى الإسهام التى تتسم بالفهم العميق والتطور المستمر . فقادة هذه المنظمات اضطلعوا بتمحيص الخيارات بشكل شامل ، بما فى ذلك حاجيات بيئاتهم وتوصلوا إلى قرار راسخ فيما يتعلق بذاتية أو هوية منظماتهم . فالمديرون فى المستشفيات الشهيرة أو المسارح أو السجون أو الجامعات يعرفون هدفهم بوضوح كامل والذى يحمل فى الصميم مفهوم إسهام المنظمة .

لقد كان من قدر المديرين القيام بدور الاستغلاليين الرجعيين القساة ، غير أن الاستماع إلى أولئك الأفراد الذين يعتنقون مثل وجهات النظر هذه والتى تتسم بعدم النضج والنمطية ، يجعل من الممكن التسامح مع الشخص الذى يعتقد أن معظم المديرين غير متنورين وأنهم غير مبالين ، وهذا عكس الحقيقة . لقد وجدنا فى أحسن الأحوال أن الإدارة عميقة التفكير ، وإيجابية وذات صلة بحاجيات وقتها ومحبة بشدة

للجوانب الإنسانية التى تعتبر من صميم أعمالها .

لذا فإن هذا الكتاب - إلى حد ما - هو بخصوص أخلاقيات الإدارة ، إن المؤلفين لا يدعيان بأن الإدارة تعنى دائمًا الشيء الصحيح ، كما أننا نقر - كمؤلفين - بأن بعض المديرين يتبنون استراتيجيات استغلالية ضارة مما يلحق الضرر بمرؤوسيهم وكثيرين غيرهم .

تحدد الإدارات الناجحة ما الذى يريده الناس فعلاً ، وتشكل تنظيماً ما لسد الفراغ فهى أى الإدارة الناجحة ، تتيح الفرصة لمساعدة منسوبيها على النماء والتطور . والإدارة فى أحسن الأحوال تقوم على أساس الرؤية الناضجة لما هو كائن فعلاً وليس على أساس مفهوم مثالى لما قد يكون .

لقد كرسنا ـ كمؤلفين ـ أعوامًا طويلة لإكمال هذا الكتاب ، الذى يزود المديرين بإطار شامل ، وبخاصة أولئك المديرون القريبون من القمة لتمكينهم من إعادة النظر فى قيمهم التنظيمية ، على أمل أن بعض التغيرات المفيدة من الممكن استثارتها . إننا نعتقد أن الفلسفات الإدارية الناجحة تقوم أساسًا على القيم المحترمة ، وإلا فإن هؤلاء المديرين ليس لهم حق الإدارة .

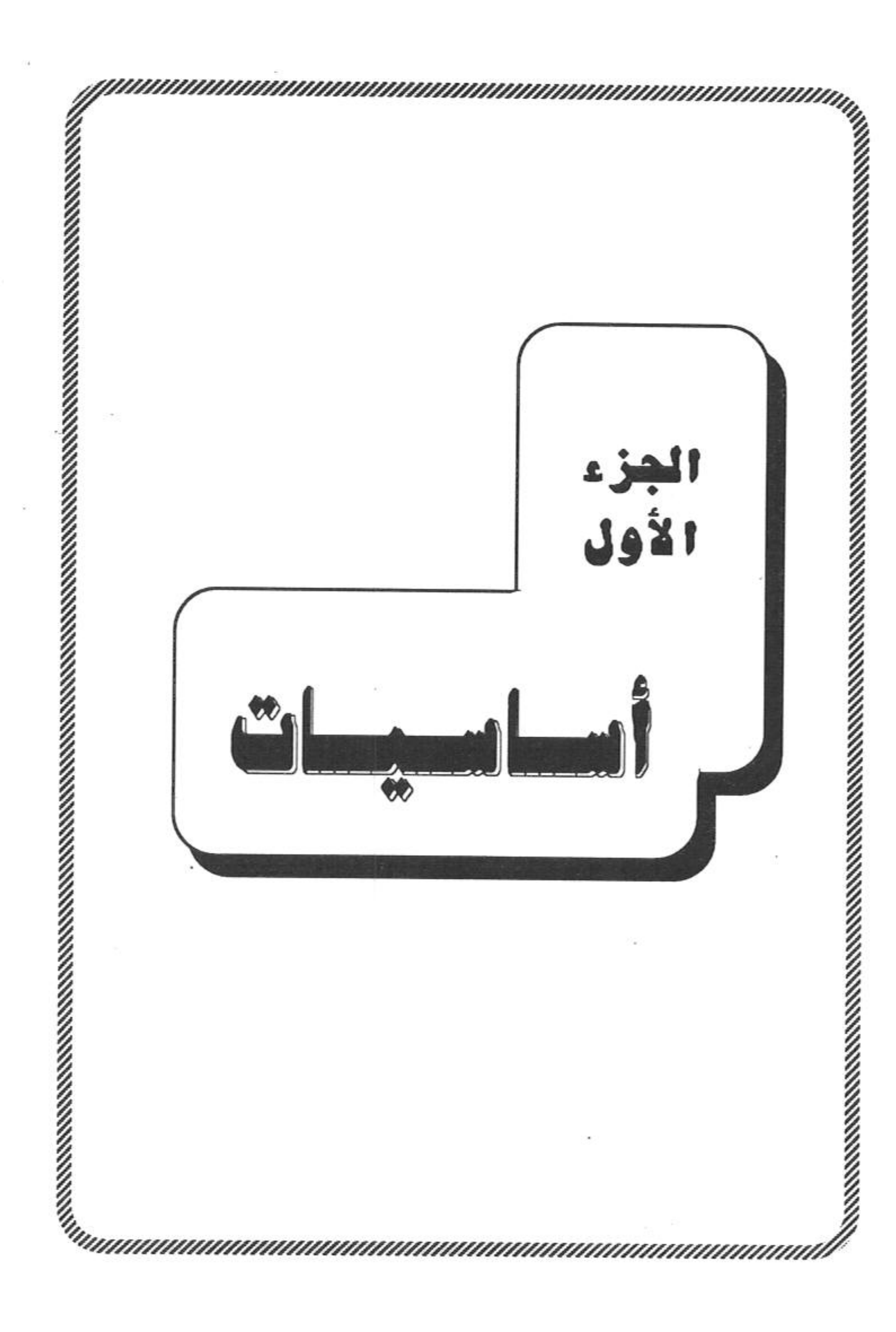
يحتاج الناس فى أوقات التغيرات المتلاحقة والارتباك إلى أرض صلبة ليقفوا عليها ، وهذا يعطى الثقة فى إدخال التغير المجهول والذى يمكن إدارته بفعالية . إن مجموعة المعتقدات والقيم القوية والمشتركة بين موظفى الإدارة تقدم الأساس الضرورى للتأقلم مع الصعاب . لذا فإنه من الأهمية بمكان أن يعرف المديرون القيم السائدة

والتى توجه السلوك فى منظماتهم ليغيروا تلك القيم السلبية والهدامة منها .

تمت مناقشة موضوع ثقافة الإدارة باستفاضة ، لكن الجانب ذا الأهمية البالغة هو القيم التى لم يتم إدراكها وتقديرها بشكل كاف . فالقيم فى المنظمات يتم إيجادها والمحافظة عليها بصورة رئيسية من قبل القادة الإداريين ، حيث إن معظم الناس فى المنظمات ينظرون إلى الإدارة العليا بغية تعريف وتحديد ما هو مهم . لذا فنحن فى حاجة إلى «رواد كبار» فى قمة المنظمات «وأبطال صغار» فى كل قطاعات هيكل الإدارة . إن القيم تعد أساسية مادامت تُتخذ قرارات ، وتُحدد أهداف أو تحل مشاكل . إن هذا ليس كلاماً أخلاقياً مثالياً يحدث بأى حال . ذلك أن كل الناس الذين يحتلون مناصب ذات نفوذ يُنصحون بأن يوضحوا ويختبروا قيمهم .

إننا نقر كمؤلفين بالكثير لأولئك الأفراد الذين قاموا بتحليل ومناقشة علوم الإدارة ، ونخص بالشكر أعمال (مايورى سميث - Maury Smith) فى موضوع توضيح القيم وأعمال (هنرى مينتزبيرج - Henry Mintzberg) فى المنظمات حيث كان لهما تأثير قوى . غير أنه بالطبع ليس هناك معانٍ متضمنة ذات صلة ، سواء لهؤلاء الكاتبين أو لكتاب آخرين ، قد تم اقتباسها فى هذا المتن تتفق مع الفرضية المطروحة فى هذا الكتاب . ونحن بالطبع مدينون بصفة رئيسة للمئات من المديرين الذين أجابوا عن استباناتنا وقدموا لنا العون فى توضيح أفكارنا .

المؤلفان


الجزء
الأول
أساسيات

الفصل الأول
تطور القيم التنظيمية

أسطورة السجن الصينى :

ذهب أحد الزائرين إلى الصين لرؤية سجن يقع فى ضواحى الإقليم . وعند دخوله من خلال البوابات الضخمة للمبنى العتيق توقع أن يشاهد نظامًا جائرًا قد طبق على مساجين فى ظروف تشبه العصور الوسطى تقريبًا . غير أن الواقع كان عكس ما توقعه الزائر . فقد كان السجن يعج بالنشاط الهادف . فهناك فرقة موسيقية مؤلفة من مجرمين وقتلة كانت تتدرب على قطعة موسيقية لموتسارت Mozart . أما المزيفون والمنحلون (القوّادون) فقد كانوا يتعلمون الشعر ، وكانت فى كل زاوية من زوايا السجن روح التحسين والتهذيب .

قام الزائر بمقابلة مدير السجن الذى أخبره قائلاً «إن مهمتنا هى إيقاظ جوانب الخير فى مرتكبى المخالفات . إن هذا ليس سجنًا بالمعنى المألوف . إننا نستهدف أن نكون إصلاحيين حقيقيين » .

إن السجن مثله مثل أى منظمة أخرى ، فهو عبارة عن مؤسسة بنيت على أساس من القيم . لذلك فإنه لو كان مدير سجن الإقليم فى الأسطورة السابقة ، قد أدرك أن مهمته فقط هى الحراسة فإنه عندئذٍ سيكون كل شىء مختلفًا . إنه لن يكون هناك مبدأ أو ثقافة أو تعليم ، لأن التأكيد سيكون على المراقبة الدائمة وعلى الأقفال .

ومن أجل تذكيرك فقط فإن القيم هى عبارة عن «معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيئ وما هو مهم أو غير مهم » . إن القيم تولد الاتجاهات التى تحدد السلوك وبالتالى فإن قيم أولئك الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية فى داخل المنظمة تشكل شخصية المنظمة ، وكتصور مثالى ؛ فإن كل الأشخاص الذين يؤدون أدوارًا قوية فى المنظمة يشتركون فى نفس القيم الأساسية . وللتدليل على ذلك فكِّر مرة أخرى فى أسطورة السجن الصينى . ما الذى كان سيحدث لو أن مدير السجن تبنى قيمًا معتدلة فى الوقت الذى كان فيه موظفو السجن يمارسون أساليب قمعية تجاه

السجناء ؟ إن النتيجة ستكون عبارة عن ثلاثة احتمالات وهى : أن ينجح مدير السجن فى تغيير قيم موظفيه ، أو ربما يفرض الطاعة بالقوة ، أو إنه ربما يعمل الموظفون على تقويض نفوذ المدير .

وحيث إن النفوذ الفاعل فى المنظمة يمتد عبر الإدارة - وفى بعض الأحيان أوسع من ذلك - فإن دراستنا قد بيّنت بوضوح أن الإدارات الناجحة تحقق إجماعًا حيويًا بالنسبة للقيم الأساسية (لقد تم بيان تعريفنا للنجاح فى المقدمة) . إنه بدون الفهم المشترك للمهمة أو الهدف ، فإن المنظمة تكون فى خطر لكونها - مجازًا أو حقيقة - منقسمة على نفسها .

لكن كيف يتم تحقيق هذا الإجماع ؟ إن القيم تنشأ من القادة . وأيًا كان الأمر فإن هناك الكثير من التأثير غير الواضح على هذه القيم . فالأشخاص الذين هم فى مراكز القوة يتأثرون بروح الأوقات أو العصور التى يتواجدون بها . ذلك أن المديرين ينظرون إلى خارج ذواتهم من أجل الإرشاد والتوجيه سواء كانوا مدركين لذلك أم لا .

ينبغى أن تكون القيم ذات صلة ببيئة خاصة . فالآباء يجب أن يدققوا فى الخيارات التى يتخذونها عندما ينشئون أطفالهم . كذلك فإن الأطباء يجب أن يفحصوا الأسئلة المتعلقة بالأخلاق الطيبة ، كما أن المديرين يجب أن يختبروا القضايا المحددة ذات الصلة بالمهمة المتعلقة بإدارة المجتمعات أو البيئات المحددة . لذا فإن السؤال الذى نطرحه هو : من أين ينبغى أن نبدأ دراستنا بالنسبة لتلك القيم الإدارية التى تحمل فى طياتها معنى النجاح ؟.

يسير هذا الفصل وفقًا للنهج الذى اتخذه المؤلفان عندما بدآ دراستهما للقيم التنظيمية وذلك بفحص تطور الفكر الإدارى فى القرن العشرين . حيث إن كل عصر يحوى الشىء الذى يقدمه . لذا فإن تقييم التغييرات فى القيم التنظيمية يعد أساسًا مفيدًا لهذه الدراسة . لقد تم اختتام الفصل باختيار الأفكار الأساسية لكل مرحلة وتحديد قيمتها الراسخة . وكما ستقرأ فى الصفحات القليلة القادمة ، حاول أن تقيّم أى عنصر من القيم الإدارية له تأثير أكبر على طريقة تفكيرك كمدير .

تمت كتابة الكثير فيما يتعلق بفن وعلم إنجاز الأشياء من خلال الآخرين . فهناك عدد متزايد من مصادر الأفكار أو المبادئ التى تشكل عقول القادة ، من ذلك مثلاً تستطيع أن تلاحظ السير الذاتية لأبطال الإدارة التى تزين أكشاك الكتب فى المطارات

تلك الكتب التى يقرؤها بنهم ركاب درجة رجال الأعمال فى الطائرات . كذلك فإن المديرين الجدد يذهبون إلى مدارس إدارة الأعمال وذلك من أجل أن يتعلموا مهامهم أو أدوارهم . إلى جانب ذلك فإن المصادر الأخرى من وسائل الإعلام المنتشرة تستخدم فى تنوير المديرين للقيام بمهامهم . فعلى سبيل المثال ، تقدم فى بريطانيا كمية متزايدة من التوجيهات الإدارية فى التلفزيون وذلك من خلال «مدرسة إدارة الأعمال المفتوحة» إن هناك مجالاً كاملاً قد خصص لإرضاء شغف المديرين للإلهام والتوجيه . لذلك فإن تأثير هذه « الحملة الدعائية » هى جزئيًا تكمن فى تقنين النشاط الفكرى للمديرين .

ويتبادر إلى الذهن السؤال التالى : لماذا الاتجاه نحو القيم يعد مهمًا ؟ إننا نعتقد أن هناك تأثيرات على قيم المديرين والتى بدورها تقلل من شأن الفعالية التنظيمية . فالمديرون الناجحون يمكن التمييز بينهم تبعًا لمصادر التأثير لديهم . وبكلمات أخرى فإن المديرين يمكن اعتبارهم غير حكيمين إذا هم قبلوا وجهات نظر الجزاء فى أيامنا هذه دون تمحيص . وينبغى للمديرين أن يتجنبوا الأساليب الشائعة وأن يقوموا بالإجابة عن الأسئلة الأساسية بأنفسهم . إن كل عصر من عصور التفكير الإدارى له إسهاماته المتميزة ، وبالتالى فإن الدرس من هذه الإسهامات واضحُ وهو : إنه يجب على الإدارات أن تقتنص أفضل ما هو موجود فى كل مرحلة من مراحل التطوير وأن تطور مركبًا فلسفيًا خاصًا بها .

تعد الإدارة مهنة القرن العشرين ، ذلك أنه عندما يتم النظر إليها من منظور تاريخى ، فإننا نرى أن هناك تغييراً له أهميته فيما يتعلق بالتأثيرات التى شكلت قيم المديرين فى المجتمعات الغربية . غير أنه فى التسعين سنة الأخيرة فقط أصبح دور المدير متميزًا وذلك مع تطور القيم .

نمت القيم الإدارية عبر سبع مراحل رئيسة للتطور : المرحلة الأولى من القيم التى سادت التفكير الإدارى هى أن الإنسان ينبغى أن يعامل على أساس أنه شبيه بالآلة بالتمام حيث يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية . هذه القيم كانت قائمة على مفاهيم أساسية من التنظيم والتى تم تحليلها منذ ما يقرب من مائة سنة مضت . لقد بدأ هذا التحليل (ماكس ويبر ـ Max weber) حيث وصف المفاهيم المتعلقة بالسلطة وتدرج السلطة والأدوار والإجراءات الرسمية . مثل هذه الوسائل التنظيمية تمكن الآلات البشرية أو البيروقراطية من أن يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة ولكنها روتينية متكررة .

فى النصف الأول من القرن العشرين ، بدأت المنظمات تنمو وأصبحت هذه المنظمات معنية بصورة شاملة بالكفاية ، علاوة على ذلك فإن التفكير العلمى قد عجَّل بالأساس الذى يقوم عليه التغيير ، وبالتالى فإن طرق الإنتاج العديدة قادت إلى تغيير ظروف العمل بالنسبة للملايين من البشر . وبالتدريج فإن نتاج المنظمات المتحسنة تم حصاده أو جنيه ، كما أن أساليب الراحة المادية أصبحت أكثر توافراً .

لقد وجد أن الناس يكونون أكثر كفاءة فى أدائهم عندما يكون عملهم منظمًا ومخططًا بعناية لذا فقد تطورت مهنة جديدة عُنيت بتوجيه ودراسة العمل ، حيث شرع الأفراد باستخدام اللوحات الورقية وساعات ضبط التوقيت فى مراقبة العمال وإحداث التغييرات فى الأمور الروتينية . لقد كانت النتيجة التراكمية لأسلوب المراقبة الجديد هو تحسن كبير فى الإنتاج وذلك من خلال أساليب التحليل التى تركز على التفاصيل والتى أدت إلى تحسين الأداء من خلال التجريب الدقيق ، وتحديد المعايير والتدريب . كذلك كانت المعلومات المتعلقة بالوقت لدى معظم القادة مستندة إلى القيم التى تفترض أن الرجال والنساء العاملين هم مصادر ، مثلهم فى ذلك مثل أى مصادر أخرى وأنهم آلات يحفزون تدريجيًا بواسطة النقود . لقد تم تلخيص الفلسفة السائدة وراء هذه القيمة الإدارية أفضل تلخيص فى كتابات (فردريك تايلور –Frederick Taylor) «رائد دراسة العمل» والذى أيد السعى الحثيث وراء العقلانية فى كل مظهر من مظاهر الحياة .

إن مثل هذه الأساليب الميكانيكية قد جعلت من الممكن إدارة المنظمات الكبيرة ، ذلك أن العمال فى هذه المنظمات قد وجدوا أنفسهم وهم يؤدون عملاً روتينيًا جنبًا إلى جنب مع ملايين العمال الآخرين – غير أن الجميع لم يكونوا على ما يرام . لذا فقد بينت دراسات بحثية جديدة (مثل : دراسات مصنع هاوثورن فى الولايات المتحدة) أن العوامل غير العقلانية ، مثل : الأحاسيس والاتجاهات ، تؤثر بعمق على السلوك والأداء .

بدأ عصر ثانٍ من القيم الإدارية على أساس نتائج دراسات هاوثورن . فقد تبنى المديرون التقدميون وجهة نظر أكثر تعقيداً بشأن الكائن البشرى مدركين أن الأحاسيس وقوة الإرادة تلعب دوراً مهماً ، وفى بعض الأحيان دوراً حاسمًا فى التأثير على الإنتاجية . لذا فقد تم إدخال التجارب لمحاولة تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل ومن ثم تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق ، كما تم إدخال أساليب تحفيز جديدة إلى

بيئة العمل . وبهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة قبول افتراضات مدرسة الإدارة الميكانيكية (وهى الافتراضات التى قامت عليها المرحلة الأولى من تطور القيم الإدارية) .

ظهر بعد الحرب العالمية الثانية موقف جديد أدى إلى تغيير جذرى فى هيكل القوة الخاص بالمنظمات . وتبعًا لذلك فإن المرحلة الثالثة من تطور القيم التنظيمية لم تبتكر من قبل الإدارة - بل ظهرت استجابة لظهور الاتحادات المهنية ، حيث أُجبرت الإدارة على تعلم العراك . ففى الخمسينيات كان هناك نقص حاد فى المنتجات والأيدى العاملة ، حيث إن كل شىء تقريبًا يصنع كان من الممكن أن يباع ، لذلك كان من الظاهر أن هناك القليل الذى يمكن إحرازه من الكفاءة والإبداع . فى هذه الأجواء اكتسبت الاتحادات المهنية القوة وذلك لأن المنظمات الكبيرة كان من الممكن أن تتوقف بسبب الخسارة الناجمة عن الفوضى والتعطيل الذى يحدثه عدد قليل من العمال المهمين ، وذلك لأن القيم المتأصلة فى الحياة الزراعية فيما قبل عصر الصناعة ، مثل : الاجتهاد فى العمل ، واستغلال الفرص ، والأجر المنصف مقابل العمل - أصبحت موضع سخرية وبخاصة فى البلدان الصناعية القديمة ، مثل : بريطانيا .

قامت فى هذه الفترة أعداد كبيرة من الإدارات باستثمار قدر كبير من الجهود من أجل احتواء الاضطراب والمحافظة على السلام . لأن القيم السائدة فى هذا العصر كانت قيمًا مناوئة مع تحول من المواجهة إلى التوفيق وذلك اعتمادًا على وجهة نظر الإدارة عن سياسة الموقف . لقد كان من المشكوك فيه معرفة من المسئول عن القيم التنظيمية ، وذلك لأن قادة النقابات الاتحادية النشطين قد قاموا بعمل الكثير من المنافسة مع الإداريين .

وعلى أثر تخلص العالم الغربى منذ بداية الستينيات من العجز الذى أحدثته الحرب العالمية الثانية ، واجهت العديد من الشركات التجارية صعوبة متزايدة فى الحفاظ على مكاسبها ونصيبها فى السوق . وبالتالى فإن السؤال الذى يطرح نفسه هو : كيف يمكن معالجة مشكلات الكفاية المنخفضة ، والدافعية الضعيفة ، والابتكار الراكد ، والاتحادات المهنية الرجعية ؟. لقد تم تجريب عدد من المداخل بما فى ذلك الفلسفة المشؤومة المتعلقة بتخفيض نوعية المنتج . لقد كانت بريطانيا بصفة خاصة تبدو فى انحدار لولبى شديد حيث فقدت الالتزام بالقيم التى صنعت قوتها . ولعله من سخرية الأيام أن الإدارات كانت تنظر إلى الأفراد على أنهم مصدر ذو قيمة وفى نفس الوقت

أكبر عائق للتغيير . لذا فقد توصلت الإدارة – فى حالات كثيرة – إلى الاعتقاد بأن المواجهة رأساً لرأس كانت أسوأ خيار موجود ، ولهذا السبب بحثوا عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة ، وببطء ظهر الجواب لهذه المشكلة وهو الحرية فى بيئة العمل .

أصبحت المرحلة الرابعة من القيم التنظيمية – القائمة على أساس الحرية فى العمل – وبالتدريج شيئًا يتمشى مع العصر . ذلك لأن فكرة حرية بيئة العمل هذه قد تحدث المعتقدات التى طالما تمسكت بهـا الإدارات لفترات طويلة . وبالتالى فإن المدير لم يعد هو المديـر . ونظراً للحاجة إلى أسلحة جديدة من الأساليب بدأ التأثير الأمريكى يلعب دوراً مهيمنًا ، ففى عام ١٩٦٠م نشر (دوجلاس ماكجريجور - Douglas McGregor) كتابه [١] The Human Side of Enterprise وهو الكتاب الذى قدّر له أن يكون ذا تأثير عميق على التفكير الإدارى عبر العالم . لقد أوضح (ماكجريجور) أهمية أنظمة القيم الإدارية ، وذلك من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى مجموعتين متضادتين والتى أطلق عليهما نظرية (X) ونظرية (Y) . فالمديرون المصنفون وفقًا لنظرية (X) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم مخادعون وكسالى ، كما أنهم يحفزون فى المقام الأول بمصالحهم الذاتية ، لذا فهم يحتاجون إلى إشراف شديد ومكافآت مادية . وعلى الجانب الآخر ، فإن المديرين الذين يعملون وفقًا لنظرية (Y) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم إيجابيون ، جديرون بالثقة ، محبون للآخرين وذوو آراءٍ بناءة . لذا فإن (ماكجريجور) يُحاجّ بأن هذين الموقفين ينمان عن توقعات مكتملة ذاتيًا ، ذلك أنه إذا كان الأفراد تتم إدارتهم من وجهة نظر نظرية (X) فإنهم سيكونون غير متعاونين ومخادعين ، فى حين أنهم إذا كانوا يدارون من وجهة نظر نظرية (Y) فإنهم سيكونون إيجابيين ومحفزين ذاتيـاً .

حاول الكثير من المديرين تطوير أسلوب نظرية (Y) ، لكنهم كانوا غير قابلين أن يمضوا فى العملية إلى نهاية المسار . لقد عبر عن هذا الموقف أحد مديرى المراتب العليا بقوله « لقد حاولنا أن نثق بالناس غير أننا لم نأخذ الأمر بجدية إطلاقًا . لذلك فإننا قللنا من تصرفاتنا المبنية على فرضيات نظرية (X) وأحللنا بدل ذلك أسلوب مشاركة ضعيفاً وهو الذى أثبت أنه كارثة بكل الاعتبارات » .

وعلى كل حال فإن المثالية التنظيمية قد سارت فى خط موازٍ لطبيعة التحرر والإثارة العنيفة لحقبة الستينيات . ففى كل مجال من الحياة تقريباً جرب الناس طرقاً

جديدة من المعيشة ، راغبين فى أن يكسروا قيود الماضى وأن يدلفوا فى عالم مجهول . لقد كان كل شىء فى ذلك الوقت محل تساؤل وكانت السلطة توصف بأنها أسلوب قديم وقمعى . فلقد كان مفهوم قوة الزهور Flower Power – وتعنى قوة القيم المثالية مثل المحبة والسلام – وأغنية بيتليز «كل ما تحتاج إليه هو الحب» تمثل روح ذلك الوقت .

كانت هذه المرحلة من تطور الأيديولوجية (النظرية) الإدارية مشوشة بدرجة كبيرة فالمشرفون الذين كانت مهمتهم التأكد من أن كل عشرة آلاف محول قد تم صنعها فى كل ساعة ، كانوا أيضاً مطالبين بمساعدة مشغلى الماكينات وذلك من أجل تحقيق حالة من (التحقيق الذاتى – Self - actualization) . لذا فإن المديرين الذين يشعرون بأنهم فى حاجة إلى التنظيم والتنبؤ والأداء كانوا مطالبين ومؤيدين لمبادئ الحرية والفكر فى العمل والتساهل . غير أنه لم يقدر لهذا الموقف أن يدوم ، وذلك لأن هيبز كاليفورنيا المنحلين – California Hippies غير مناسبين لإدارة المشاريع الإنتاجية .

كانت الاستجابة للوضع السابق تمثل ظهور عصر جديد من القيم الإدارية ، حيث كان العصر الخامس من تطور القيم ماثلاً فيما يسمى بـ «الإدارة بالأهداف» . ووفقاً لهذه النظرية فإن كل شخص ينبغى أن تكون لديه أهداف إنتاجية شاملة ومتفق عليها ، لكن يسمح بالحرية الفردية بتحديد وسائل إنجاز أو تحقيق هذه الأهداف . لقد كان الهدف وراء هذه النظرية هو المواءمة بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد . وعلى الرغم من أن المبدأ كان سليماً فقد وجد المديرون أن الإدارة بالأهداف ملائمة فقط للبيئات الثابتة نسبياً مع أنها أدت بعد ذلك إلى ظهور البيروقراطية بمعناها السيئ المتمثل فى الإجراءات الطويلة .

وأصبح المديرون بعد ذلك متحررين من أوهام الإدارة بالأهداف ، مدركين أن هذا الأسلوب ليس بحجر الفلاسفة التنظيمى المزعوم ، وبالتالى برزت مجموعة جديدة من القيم التنظيمية على الساحة وهى التى تمثل المرحلة السادسة من تطور القيم التنظيمية . فلقد عاد مديرو السبعينيات على نحو متزايد إلى الحقل المزدهر المتعلق بعلم السلوك التطبيقى وذلك لنصائحهم الخاصة . فى تلك البيئة ظهر الموقف الملحوظ للمديرين التنفيذيين الذين أصغوا باهتمام لخبرة المدربين المحنكين التى اتسمت بالعلاج النفسى المتطرف . فى هذه الفترة كان معظم الكتاب من الأكاديميين الأمريكيين

الذين اكتسبوا خبرة من ظهور الصناعات الجديدة ، مثل : علم الفضاء والتكنولوجيا المتقدمة . فمع ظهور هذه الابتكارات فى الفكر الإدارى بدأ المديرون يتساءلون فى كل مرة «ما هو الجديد بالنسبة لهذا الشهر ؟» ومع الإدراك المتأخر فقد كان من السهل أن تلاحظ أن كثيراً من المديرين يحاولون أن ينفذوا معتقدات جديدة بشىء من الفهم الظاهرى أو المصطنع .

أظهر تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية لهذا العصر تحيزاً متميزاً ضد السلطة . وبما أن دور المدير أصبح موضع تساؤل ، فإن مفهوم الميَسِّر Facilitator كدور للمدير كان موضع التأييد . فلقد تم النصح بالعمل بالمشاريع الكبيرة من أجل فحص وإصلاح المنظمات وذلك تحت شعار «التطوير التنظيمى» . لقد قدم الفلاسفة الإداريون مدخل التوجيه الاجتماعى المطلق المبنى على القيم الإنسانية المثالية .

إن الكثير من المنظمات التى ترغب فى استخدام أساليب متطورة قدّر لها أن تتبنى بصدقٍ وإخلاص منهج التطوير التنظيمى ، فمديرو الإدارات العليا أحبوا الفكرة وذلك لأنه بالإمكان وبطريقة منظمة تغيير الثقافة التنظيمية والعمليات . لقد تم صرف مبالغ طائلة من الأموال ، فى تلك السنوات المتهورة ، على مشاريع تم تقييمها فيما بعد على أنها فاشلة . إلا أن هناك القليل فقط من هذه المشاريع المبالغ فيها بقيت إلى الثمانينيات ، كما أنها - أى هذه المشاريع - ألحقت بعناية بالإدارة التنفيذية . أما فيما يتعلق بالخبراء من خارج المنظمة الذين اعتادوا على قيادة الجماعة فقد تم وضعهم فى أدوارهم الملائمة كمستشارين .

وصاحب مرحلة التطوير التنظيمى النمو السريع لأنشطة التطوير الذاتى . فعلى سبيل المثال تم إدخال مفهوم الجماعة التجريبية والمعروف باسم T. groups فى فهم الذات . حيث تم وضع المديرين فى مواقف غير منظمة ، وغالباً ما تكون منظمات بعيدة ، وكان تدريبهم قائماً على فلسفة مفادها «سوف نتعلم مما يحدث» . لقد اكتشف علماء السلوك أن الناس يتعلمون أكثر عندما تُنحى عنهم التنظيمات التى تدعم اتجاهاتهم وإدراكاتهم الحالية . لقد قرر كثيرٌ من المديرين - أكثر من (٥٠) بالمائة - أنه على الرغم من أن خبرة T. groups كانت عميقة وقيِّمة ، إلا أن الزيادة المطردة فى الوعى بالتأثيرات الجانبية السيكولوجية السلبية والمتعلقة ببعض أساليب التدريب قد ساهمت فى أن تصبح أساليب التدريب هذه غير ذائعة الصيت .

لقد كان الهدف من وراء تطبيق أسلوب T. groups صحيحًا وهو : أن المديرين ينبغى أن يكونوا واعين بذواتهم والتأثير الذى يتركونه على الآخرين . غير أنه لسوء الحظ فإن الأساليب المطبقة فى هذا الأسلوب T. groups كانت غالبًا ما تُستخدم من قبل مديرين غير مؤهلين . لقد علق أحد المديرين الذين راجعوا هذه الفترة بقوله «لقد حل التفكير المتعمق والتأمل محل النظام ، كما أن التعبير الذاتى قد سيطر على الجماعة وكانت تلك بدعة خطيرة» .

ازدهرت أنشطة التطوير الذاتى فى السبعينيات ، فقد أصبح عمل المعالجين النفسيين (السيكولوجيين) شيئًا جديدًا . وربما كان أكثر هؤلاء السيكولوجيين تأثيرًا هو (إريك بيرن – Eric Berne) ، الذى طور أسلوبًا أسماه تحليل التعامل Transactional Analysis والذى فسَّر من خلاله العلاقات المتبادلة بين الأفراد . لقد نقل عمل بيرن المديرين إلى رحلة رائعة فى اكتشاف الذات والتى مكنتهم من أن يربطوا مرئياتهم (استبصاراتهم) مع دورهم الإدارى . وبصفة خاصة فإن بيرن قد قام بمساعدة كثير من المديرين وذلك بتمكينهم من ملاحظة أنهم كانوا يلعبون أدوارًا هدامة فى علاقاتهم مع الآخرين ، والتى بدورها عززت مناخًا عاطفيًا سلبيًا داخل المنظمة . لذا فقد أصبحت الصحة العاطفية المتحسنة بين المدير والآخرين هدفًا للكثير من المديرين . وبهذا فإن أسلوب تحليل التعامل قد جلب حقائق حية بطريقة لم يسبق لها مثيل فى علم النفس . وعلى كل حال فإن دراسة أو تفحص الجانب الآخر من الموضوع – موضوع تحليل التعامل – للحظة أمرٌ مطلوب ، ذلك أن دراسة الطب النفسى من الممكن أن تؤدى إلى إغراء بالخلط بين التعبير عن الذات والفهم .

وعلى سبيل المثال ، من الممكن أن يفسر السعى وراء الإنجاز على أنه أعراض للشخصية العصابية . فالابتكار يُصبح التعبير عنه من خلال العلاقات الإنسانية بدلاً من تحقيق أهداف العمل . وكما لاحظ أحد المراقبين «أنه عندما يصبح الناس غير قادرين على التركيز فى أمور حياتهم يصبح علم النفس العامل الرئيسى المهيمن» . فالافتراض نصف الخفى والذى يشير إلى أن الأفراد ينبغى أن يكونوا دائمًا لطيفين مع بعضهم البعض يقلل من حدة النقاش وتصبح التفاعلات كالمباريات التى يجب تحليلها ، وليست مجرد حدث للاستمرار فى العمل ، وبالتالى فإنه لا يوجد شخصٌ يكون مصدر إثارة وغضب فى حلقات الإدارة من الشخص المهرج الذى يتبنَّى منهج تحليل التعامل ، ويهتم بالتعبير عن المجاملات أكثر من اهتمامه بتحقيق النتائج .

الاهتمام المتزايد بنوعية ظروف العمل كان جزءًا من المرحلة السادسة من تطور الفكر الإدارى . فقد بدأ المديرون بتحليل الجوانب غير الإنسانية والمسببة للضغوط فى بيئة العمل . لقد ترك (فريد هيرتزبيرج - Fred Hertzberg) ، البروفيسور الأمريكى ، أثرًا كبيرًا على عقول المديرين فى السبعينيات . فبصراحة محفزة حاول البحث فى موضوعات الرضا الوظيفى والدوافع . لقد توصل هيرتزبيرج إلى نتيجة مؤداها أن المكافأة المادية والإشراف ، والبيئة المادية تعمل القليل من أجل تقديم الدافع الإيجابى . لذا فإن هناك حاجة كبيرة إلى إيجاد الفرصة للإنجاز فى بناء الوظيفة ذاتها . ولسوء الحظ ثبت أنه من الصعب جدًا اكتشاف طرق لإثراء الوظائف وذلك من أجل تقديم تحدٍ مستمر . لذا فقد بدأ الناس يشعرون بأنهم مخولون لأن يكونوا راضين عن العمل . ولعله من السخرية أن الجهود التى قامت بها الإدارة لتحسين نوعية بيئة العمل قد أثارت المرارة ، كما أنها أثبتت استحالة تلبية الوعود السابقة التى قُطعت للموظفين . إن الشعور بالانعزال قد تم تلخيصه فى مقطوعة شعرية فى ذلك العصر (هذه المقطوعة وجدت على جدار كهف فى تويكنهام بإنجلترا Twickenham , England) .

تقول المقطوعة :

العمل
إذا عملت بإخلاص وحسن نية
فسوف تصرف من الخدمة مثلك مثل البقية
لكنك إذا تكاسلت وتراخيت
فسوف تكون لك فى الوظيفة الاستمرارية
إن العمل سيكون شاقًا والأجر قليلاً
لذلك اغْتنم وقتك وتفوق على البقية.

إن الأساليب التى ذكرناها سابقًا والمتمثلة فى التطوير التنظيمى ، T- Groups ، وتحليل التبادل ، وبرامج نوعية ظروف العمل – تعد أمثلة على القيم التنظيمية السائدة فى السبعينيات . فلقد كانت أفكار الاندماج والمشاركة قائمة على معتقد أساسى وهو أن الأفراد سوف يساندون الأمور التى يشعرون شخصيًا أنهم مشاركون فيها وبالتالى فإن التوقعات ستكون عالية . كذلك فإن كثيرًا من الأفراد يشعرون بأنهم ينبغى ألا تقتصر مشاركتهم فقط على القرارات ، لكن لا بد وأن تكون

لديهم القوة أو النفوذ فيما يتعلق بحق النقض أو الرفض . لذا فإنه فى بعض الأحيان يتم تأسيس هياكل المشاركة المعقدة من أجل تقديم أساليب المشاركة .

وعلى الرغم من وجود بعض النظريات المتفائلة والتجارب الجريئة ، فإن المشاركة والاندماج أثبتا أنهما أسلحة غير كافية فى الصراع ضد الشركات فى الشرق الأدنى . ذلك أنه بطريقة أو بأخرى فإن بعض البلدان مثل اليابان والتى استبعدت من المنافسة الصناعية من وجهة نظر الغرب ، وبسبب سوء الإنجاز والاعتماد على المشاركة ، أصبحت تبز الغرب فيما بعد ذلك . ونتيجة لذلك صار من الضرورى اتخاذ قرارات حاسمة فى هذا الصدد وبذلك برزت المرحلة السابعة من الفكر الإدارى إلى حيز الوجود بكل قوة .

تتسم المرحلة الأخيرة من تطور الفكر الإدارى بالإثارة ، وذلك لأنها كانت تمثل رد فعل أكثر من كونها مرحلة تقدمية . ذلك أنه بنهاية السبعينيات بدأ المديرون فى اكتشاف الدروس التى يعرفها جيداً أجدادهم التنظيميون . من هذه الأفكار أو الدروس : «لا شىء مجاناً» و «العمل الجاد يقود إلى النجاح» و «العميل دائمًا على حق» ، والتى بدأت تسمع مرةً أخرى . لقد كانت هذه الدروس واضحة بشكل ملحوظ فى بريطانيا ، ذلك أن الموقف السياسى لحكومة مارجريت تاتشر Margaret Thatcher ، والتى تم انتخابها لأول مرة فى عام ١٩٧٩م ، شجع علناً مناقب القيم (الفكتورية) . وبناءً على ذلك فقد تم خوض معارك النفوذ أو القوة ضد اتحاد النقابات المهنية وذلك على أساس من التصميم لكسب المعارك . كذلك فإن القوة الدافعة لاستغلال الفرص الفردية ، والمسئولية الذاتية (كلها تمثل قيم القرن التاسع عشر) بدأت تكتشف من جديد . إلى جانب ذلك فإن المحاولات لجعل المنظمات التجارية ديموقراطية قد تم العمل بنقيضها ، فلقد تناقصت ملكية الدولة فى فرنسا واليابان واستراليا ونيوزيلندا وبريطانيا وبلدان أخرى كثيرة . كذلك فإن الإدارات فى العالم الغربى بدأت تتحرك نحو الحق أو المنهج السياسى تمشيًا مع توجهات حكومات هذا العصر .

يمثل تطور القيم التنظيمية فى المرحلة السابعة مزيجًا مؤلفًا من المراحل السابقة . فبعد عقود من الاندفاع أو السير على غير هدى أدرك المديرون أنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة والضبط والفوز . والآن ومع التنافس العالمى فإن هناك المزيد من التهديدات ، وبالتالى فإن البقاء لن يكون إلا للأصلح .

القيم الناجحة :

أين يمكننا البحث عن القيم التى تزيد من احتمالية نجاح المجموعة الإدارية ؟ بدءًا من التحليل السابق وجد المؤلفان الأفكار الرئيسية التالية : (تعتبر هذه الأفكار تلخيصًا لتطور القيم الإدارية) .

المرحلة	الفكرة	القيمة الثابتة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمى له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوى أمرٌ حيوى
الرابعة	الإجماع فى الرأى	الأمور السياسية فى المنظمات
الخامسة	التنظيم / التوازن الفردى	الإنجاز ملك (الإنجاز فى القمة)
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	لا تأتى الأشياء الجيدة بسهولة

إن هذه المعلومات تقدم أساسًا للدراسة العملية للقيم التنظيمية . سوف نقوم فى الفصل القادم بدراسة القيم فى المنظمة ، وبعد ذلك فقط سوف نخبرك بالنتيجة التى توصلنا إليها فى بحثنا وذلك لتجنب التأثير على رأيك .

المراجع :

1 -- McGregor D. (1960). The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill.


الجزء
الثانى
القياس

الفصل الثانى

استبانة القيم التنظيمية

إن التسليم بالفكرة التى تقول بأن القيم هى أساس شخصية المنظمة ، يستتبعه أنه يجب على المديرين أن يناضلوا من أجل أن يتبنوا نظام القيم الذى يعزز النجاح . والآن جاء الوقت بالنسبة لك لتقوم ببعض العمل ! على أنه قبل أن تنبش بعمق أكثر فى هذا الكتاب ، فإنه ينبغى عليك أن تقوم بتقييم القيم التى تعمل فى منظمتك . هذا التحليل سوف يساعد فى ربط النموذج الفكرى لهذا الكتاب بالموقف الذى أنت فيه بالنسبة لمنظمتك .

توجد استبانة القيم التنظيمية فيما يلى ، وهذه الاستبانة من الممكن عملها عن طريق شخص واحد أو ربما يمكن استخدامها كمسح لوجهات نظر عدد من الأفراد فى داخل المنظمة . وعلى كل حال فإن استبانة القيم التنظيمية تستخدم فقط مع الموظفين الإداريين والمشرفين والمحترفين .

والآن قم بالإجابة عن الاستبانة ، وسوف تتبع الاستبانة التعليمات الخاصة بتفسيرها .

الاستبانة :

تسأل هذه الاستبانة عن رأيك فيما يتعلق بمنظمة محددة ، أو جزء من هذه المنظمة . هذه المنظمة أو هذا الجزء ربما يكون : موقعًا، قسمًا، شركة ، فرعًا، أو المنظمة كلها . قبل أن تبدأ الإجابة عن هذه الاستبانة الرجاء كتابة اسم المنظمة التى تعمل بها فى المستطيل التالى :

اسم المنظمة التى أعمل بها : ....

الرجاء الإجابة عن الفقرات الستين بهذه الاستبانة فيما يتعلق بالمنظمة التى تعمل بها ، وإعطاء رأيك فى كل فقرة حتى لو لم تكن لديك المعلومات الكافية لاتخاذ حكم محدد . أجب فقط بناء عن أفضل ما لديك من معلومات .

أجب عن فقرات الاستبانة (ستين فقرة) على ضوء النقاط التالية :

العبـارة هى :

صحيحة كلياً	(٤) نقاط
صحيحة إلى حد كبير	(٣) نقاط
ليست صحيحة ولا بالخطأ	نقطتـان
غير صحيحة إلى حد كبير	نقطة واحدة
غير صحيحة كلياً	صـفـر

الستون فقرة :

١ – يتصرف المديرون بطرق تبين أنهم فى موقع المسئولية . (الدرجة)

٢ – يتم بذل كثير من الجهد فى تطوير المديرين لكى يحققوا درجة أكبر من الكفاءة . (الدرجة)

٣ – يكافأ الأداء المتميز للمديرين بسخاء . (الدرجة)

٤ – تبذل عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة للإدارة تؤخذ بعين الاعتبار . (الدرجة)

٥ – هنـاك بحث متواصل عن طرق للقيام بالمهام بصورة أكثر فعالية . (الدرجة)

٦ – يتجنب المديرون صرف أموال لا ضرورة لها . (الدرجة)

٧ – تتعاطف الإدارة مع الأفراد الذين يعانون صعوبات حقيقية . (الدرجة)

٨ – تبذل عناية للتأكد من أن كل واحد يشعر بأنه جزء من فريق العمل . (الدرجة)

٩ - تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية فى هذه المنظمة عادلة . (الدرجة)

١٠- تدافع المنظمة بقوة عن مصالحها . (الدرجة)

١١- يدرك كل شخص فى هذه المنظمة ضرورة الاهتمام بالعميل . (الدرجة)

١٢- يلقى التجديد والإبداع تشجيعًا فى هذه المنظمة. (الدرجة)

١٣- للإدارة احترامها فى هذه المنظمة . (الدرجة)

١٤- تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين فى المناصب الإدارية . (الدرجة)

١٥- يتلقى المديرون بصورة منتظمة تغذية مرتدة عن كيفية أدائهم . (الدرجة)

١٦- خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات الاستراتيجية التى اتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير . (الدرجة)

١٧- تتم دراسة التقنيات والأساليب الجديدة بانتظام لمعرفة ما إذا كانت ستؤدى إلى زيادة الكفاءة . (الدرجة)

١٨- تبذل جهود كبيرة للتأكد من أن الأفراد فى هذه المنظمة يدركون ما يقومون به من إسهام اقتصادى . (الدرجة)

١٩- يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكاواهم عندما تنشأ خلافات ما (الدرجة)

٢٠- تستخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة . (الدرجة)

٢١- يطبق العدل فى هذه المنظمة ويتم الاهتمام بتطبيقه . (الدرجة)

٢٢- تعالج التهديدات الموجهة نحو المنظمة بشكل جاد . (الدرجة)

٢٣- تؤمن هذه المنظمة بشعار "نتنافس مع الأفضل" . (الدرجة)

٢٤- ينظر إلى الأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية . (الدرجة)

٢٥- من المفهوم بشكل كبير أن المديرين فى هذه المنظمة يستحقون الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم . (الدرجة)

٢٦- تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات المديرين . (الدرجة)

٢٧- تربط المكافآت الإدارية - بصورة واضحة - بالأداء فى هذه المنظمة . (الدرجة)

٢٨- يخطط مديرو الإدارة العليا جيداً للمستقبل . (الدرجة)

٢٩- تشتهر المنظمة بسلعها وخدماتها ذات الجودة العالية . (الدرجة)

٣٠- تقييم المديرين على أساس فعالية تكاليف وحداتهم الإدارية . (الدرجة)

٣١- يوضح سلوك مديرى الإدارة العليا مدى اهتمامهم بمصلحة أفراد المنظمة . (الدرجة)

٣٢- يرتبط الموظفون فى هذه المنظمة ارتباطاً شديداً بوحدات عملهم . (الدرجة)

٣٣- تفهم المبادئ الأساسية للسلوك فى هذه المنظمة جيداً. (الدرجة)

٣٤- لا تعمل نقابات العمال على تقويض مصلحة المنظمة . (الدرجة)

٣٥- تستخدم المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء . (الدرجة)

٣٦- تستغل المنظمة الفرص عندما تسنح . (الدرجة)

٣٧- يمنح الأفراد أصحاب المسئولية فى هذه المنظمة صلاحيات معادلة لحجم مسئولياتهم . (الدرجة)

٣٨- يحصل الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفى . (الدرجة)

٣٩- الأداء هو المعيار الأساسى لتقييم المديرين . (الدرجة)

٤٠- تبلغ قرارات الإدارة العليا فى هذه المنظمة بشكل فعال . (الدرجة)

٤١- معايير الأداء المتدنية لا يسمح بها فى هذه المنظمة . (الدرجة)

٤٢- يبين المديرون بتصرفاتهم أنهم على درايـــة بقوانين عالم التجارة . (الدرجة)

٤٣- تعتبر هذه المنظمة مكان عمل جيد . (الدرجة)

٤٤- يتخلى الأفراد فى هذه المنظمة عن أساليبهم الخاصة ليساعد بعضهم بعضاً. (الدرجة)

٤٥- تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية فى هذه المنظمة بأنها عادلـة . (الدرجة)

٤٦- تتعامل الإدارة بفعالية مع أى شىء أو أى شخص يمكن أن يعوق نجاحها . (الدرجة)

٤٧- يتم تجنب المنافسة الهدامة بين الأقسام . (الدرجة)

٤٨- تكون المهارات ذات الطابع التجارى موضع التقدير العالى . (الدرجة)

٤٩- يحافظ المديرون على خط سير المنظمة . (الدرجة)

٥٠- تقييم أداء المديرين يتم بصورة منتظمة . (الدرجة)

٥١- يتم مكافأة الأفراد على عمل الأشياء التى تساعـد على نجاح المنظمة . (الدرجة)

٥٢- يتلقى المديرون تدريباً جيداً فى أساليب اتخاذ القرارات . (الدرجة)

٥٣- الافتخار بالعمل واضح على جميـع المستويـات فى هذه المنظمة . (الدرجة)

٥٤- تستخدم الموارد المالية بحكمة فى هذه المنظمـة . (الدرجة)

٥٥ - لا توجد فى هذه المنظمة طبقية هدامة أو عوائق عنصرية . (الدرجة)

٥٦ - اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير فريق عمل فعال يتم فى جميع مرافق هذه المنظمة . (الدرجة)

٥٧- تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل فى هـذه المنظمة ولا تعوقها . (الدرجة)

٥٨- تناضل الإدارة من أجل حماية مصالح هذه المنظمة . (الدرجة)

٥٩- التنافس مع الشركات الأخرى يقاس بانتظام . (الدرجة)

٦٠- الأخذ بالأفكار الجيدة يتم بسرعة فى هذه المنظمة . (الدرجة)

ورقة الإجابة :

اكتب الدرجة لكل فقرة بجوار الرقم الدال عليها ثم اجمع الدرجات أفقيًا:

						المجموع
القوة المديرون يجب أن يديروا	١	١٣	٢٥	٣٧	٤٩	
الصفوة النخبة دائمًا فى القمة	٢	١٤	٧٦	٣٨	٥٠	
المكافأة الأداء ملك	٣	١٥	٢٧	٣٩	٥١	
الفعالية عمل الأشياء الصحيحة	٤	١٦	٢٨	٤٠	٥٢	
الكفاية عمل الأشياء بطريقة صحيحة	٥	١٧	٢٩	٤١	٥٣	
الاقتصاد لا شىء مجانًا	٦	١٨	٣٠	٤٢	٥٤	
العدل من يهتم يكسب	٧	١٩	٣١	٤٣	٥٥	
فرق العمل العمل معًا بانسجام	٨	٢٠	٣٢	٤٤	٥٦	
القانون والنظام العدل لا بد أن يسود	٩	٢١	٣٣	٤٥	٥٧	
الدفاع اعرف عدوك	١٠	٢٢	٣٤	٤٦	٥٨	
التنافس البقاء للأصلح	١١	٢٣	٣٥	٤٧	٥٩	
استغلال الفرص من يجرؤ يكسب	١٢	٢٤	٣٦	٤٨	٦٠	

تفسير الاستبانة :

لقد انتهيت الآن من حساب درجات الاستبانة ، ومما لا شك فيه أنك تتساءل عما تعنيه هذه الدرجات .

لقد انتهيت من حساب الدرجات بالنسبة لكل واحدة من الاثنتى عشرة قيمة من القيم التنظيمية والتى تم تحديدها فى الجزء الأيمن من ورقة الإجابة . ويمكن القول بأن الدرجات العالية تشير إلى قيمة قوية فى حين أن الدرجات المنخفضة تعبر عن القيم الضعيفة .

يوضح الفصل القادم من هذا الكتاب كيف أن الاثنتى عشرة قيمة تتلاءم مع بعضها وذلك فى صورة نظرية شاملة . بعد ذلك فإن كل فصل من الفصول اللاحقة يتعامل مع كل قيمة على حدة ويصف أهميتها . إننا نحاول أن نبرهن هنا على أن نظام القيم التنظيمية السليم يتطلب أن تكون كل الاثنتى عشرة قيمة على درجة من القوة .

إننا ندعوك أن تتأمل مناقشاتنا لهذه القيم ، وأن تقيم ما إذا كنت تتفق معنا ، ثم جرب بعد ذلك الأفكار العملية الموجودة فى نهاية كل فصل .

الفصل الثالث

اثنتا عشرة قضية فرعية
فى أربع قضايا رئيسية ملائمة

الآن وقد انتهيت من تعبئة «استبانة القيم التنظيمية» الموجودة فى الفصل الثانى سوف يكون لديك فكرة عن القيم القوية والقيم الضعيفة فى منظمتك ، لكن تذكر أن وجهة نظر الشخص الواحد هى شخصية ، وبالتالى فإنه يجب ألا يعوَّل عليها دون تمحيص أكثر . إلا أن استكمال الاستبانة على كل حال سوف يجعل من السهل عليك أن تربط النظرية التى يقوم عليها هذا الكتاب بموقفك فى المنظمة .

تزودك ورقة الإجابة - المرفقة بالاستبانة - بدرجات الاثنتى عشرة قيمة التى هى أساسية لنجاحك التجارى . هذه القيم مستمدة من أربع قضايا جوهرية واثنتى عشرة قضية فرعية والتى يجب أن يُهتم بها من قبل المديرين ، لذا فإن المنظمات التى وتلتزم بهذه القيم لديها فرصة أكبر للنجاح فى عالم اليوم . إننا فى هذا الفصل نعرِّف هذه القيم بصورة موجزة ، آخذين فى الاعتبار عملية توضيح القيم فى المنظمة .

تبين أبحاثنا وخبرتنا نتيجة مؤداها أنه إذا أرادت منظمة أن تكون ناجحة فى عالم اليوم ، فإنه يجب أن تكون قادرة على القيام بالتالى :

١ - **إدارة الإدارة** : تعنى أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة) ودور الإدارة . كما يجب أن تتأكد من أن دور الإدارة قد تم تحديده بدقة ووضوح وأن المديرين أشخاص مؤهلون للقيام بأدوارهم .

٢ - **إدارة المهمة** : تعنى أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل ، حيث إن أى منظمة تجارية سوف تفشل إذا لم تحقق أهدافها .

٣ - **إدارة العلاقات** : تعنى أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها ، حيث إن كل منظمة هى عبارة عن مجموعة من الموظفين وأن العمل لا يمكن أداؤه دون التزام هؤلاء الموظفين .

٤ - **إدارة البيئة** : تعنى أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالتنافس فى عالم التجارة ، حيث يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التى تعمل بها ، وأن تبحث عن الكيفية التى تؤثر بها على هذه البيئة لصالحها .

تعتبر إدارة الإدارة ، وإدارة المهمة ، وإدارة العلاقات وإدارة البيئة الأربع قضايا الرئيسية التى تقود إلى الاثنتى عشرة قضية الفرعية والتى منها تشتق الاثنتا عشرة قيمة ، هذه القيم تم استنتاجها من دراستنا لتلك الممارسات والمعتقدات التى أظهرت أنها متأصلة فى المنظمات الناجحة . وعلى كل حال فإن كل منظمة تعمل فى بيئة ، والتى هى بطريقة أو بأخرى ، تعتبر فريدة . وبالتالى فإن هناك بعض القضايا الأخرى التى ربما تحتاج إلى أن يتم تقديمها ، كما أن هناك قيمًا أخرى ربما تحتاج إلى أن تُشكل من أجل أن تتناسب مع منظمة معينة .

تشكل الأربع قضايا الجوهرية ، والاثنتا عشرة قضية الفرعية ، والاثنتا عشرة قيمة – نظامًا متكاملاً . إن أهمية هذه القضايا والقيم واحتمال تأثيرها يمكن إدراكها عندما يتم تناولها جميعًا بقوة واتساق . وبالتالى فإن فرضيتنا فى هذا الكتاب هى أن أساس الإدارة الناجحة هو السعى بنشاط وإصرار نحو تحقيق الاثنتى عشرة قيمة التى تم استعراضها فى استبانة القيم التنظيمية .

القضية الجوهرية الأولى :

إدارة الإدارة :

بما أن كل منظمة – تقريبًا– هى عبارة عن نظام معقد ، فإن هناك وظائف خاصة يجب أن تتكامل من أجل أن تتمكن هذه المنظمة من العمل . ذلك أن الإدارة وحدها تستطيع توجيه وتنسيق العناصر المعقدة للمنظمة . ومن أجل إحراز النجاح فإن مصادر الإدارة – المصادر البشرية – يجب أن تحدد بدقة ، وتختار بعناية وتدرب بإتقان وتحفز بحق ، هذه العملية نطلق عليها «إدارة الإدارة» .

وبناء على هذه القضية الجوهرية فإن القضايا الثلاث الفرعية التى ينبغى تقديمها هى كما يلى :

القوة (النفوذ) : تمتلك مجموعة الإدارة المعلومات والسلطة والمركز الوظيفى التى يمكنها من تقرير مهمة المنظمة أو المشروع والمصادر التى يمكن أن تحوز عليها ، واتخاذ القرارات . إن الإدارة الناجحة تدرك النفوذ الكامن لمركزها الوظيفى كما أنها تتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة . لذا فهى تتبنى هذه القيمة : المديرون يجب أن يديروا .

الصفوة : إن واجب الإدارة معقد ومهم ، لذا فإن نوعية الأشخاص الذين يقومون بالأدوار الإدارية تعتبر أمراً حاسماً. فالمدير غير المناسب من الممكن أن يحدث ضرراً، سواء أكان ذلك عن طريق أخطاء التفويض أو أخطاء حرمان الآخرين من الصلاحيات لذا فإن المنظمة الناجحة تدرك الأهمية الحيوية للحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية ، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم . لذا فهي تتبنى هذه القيمة : النخبة دائماً في القمة .

المكافأة : إن أداء أولئك الأفراد الذين يقودون المنظمة يُعتبر أمرًا مهمًا. لذا فإن المديرين من الضروري أن يعملوا بثبات وجدية من أجل تحقيق أهداف المنظمة . إن المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه وبالتالي فهي تتبنى هذه القيمة : الأداء ملك .

القضية الجوهرية الثانية :

إدارة المهمة :

من الممكن أن يكون العمل مملاً ومرهقاً ومتحديًا ومزعجًا ، غير أنه في نهاية التحليل فإن كل منظمة تهتم بالنتائج وليس بشدة أو صعوبة المهمة . هذا المفهوم – إدارة المهمة – يعني أن العمل يجب أن يؤدى ، ويؤدى بإتقان . هذا الأمر يتطلب التركيز على أهداف واضحة ، والعمل بكفاءة ، إلى جانب توفير المصادر . هذه العملية نسميها إدارة المهمة .

وبناء على هذه القضية الجوهرية فإن القضايا الثلاث الفرعية التي ينبغي تقديمها هي كما يلي :

الفعالية : التركيز على القضايا الصحيحة يجب أن يكون مطرداً. فإذا لم توجه الجهود توجهًا حسنًا، فإن إدارة أخرى نبيهة في مكان ما سوف تجد السبل التي تستطيع بها أن تستولي على حصتك في السوق . إن المنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج . لذا فهي تتبنى هذه القيمة : أعمل الأشياء الصحيحة .

الكفاية : لقد قيل إن الإدارة الجيدة أو الكفؤة هي التي تستطيع أن تعمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة ، إذ في كثيرٍ من الأحيان يكون الخطأ الصغير له تأثير

متفاوت على نوعية الكل . إن محاولة عمل كل شىء بطريقة متقنة يوفر حافزاً جيداً. لذا فإن المنظمات الناجحة تبحث بدون هوادة عن أفضل الطرق لعمل الأشياء ، كما أنها باستمرار تبنى الاعتزاز والفخر على أساس أداء العمل . لذا فهى تتبنى هذه القيمة : عمل الأشياء بطريقة صحيحة .

الاقتصاد : إن إنفاق النقود أسهل بكثير من جمعها ، لذا فإن غياب رقابة التكاليف الفعال ، يُعتبر سبباً شائعاً فى فشل الأعمال التجارية وكذا الإسراف أو الهدر التنظيمى فالنظام المقدم بواسطة حساب الربح والخسارة يزود المشروع التجارى الحكيم بالمعيار الأساسى للنجاح ، ذلك أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغاً، وهذا المبلغ يجب أن يدفع بواسطة شخصٍ ما فى مكان ما ، لذا فإن المنظمة الناجحة تدرك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية . وهى بالتالى تتبنى هذه القيمة : لاشىء مجاناً.

القضية الجوهرية الثالثة :

إدارة العلاقات :

يتوقع المديرون أشياء كثيرة من الأفراد الذين يعملون فى المنظمة ، فهم يطالبونهم بالعمل الجاد والولاء ، والمهارة فى الأداء ، والأمانة . غير أن الموظفين سوف يقدمون ولاءهم للإدارة التى يدركون أنها مناسبة لأن تدير ، فالأفراد يحتاجون إلى أن يعاملوا بلطف وأن يشعروا بأن لهم قيمتهم ، وأن يثقوا فى عدالة القواعد والأنظمة العادلة . هذه العملية نسميها «إدارة العلاقات» .

وبناء على هذه القضية الجوهرية فإن القضايا الثلاث الفرعية التى ينبغى تقديمها هى كما يلى :

العدل : واحدة من أعظم عبارات المديح التى تقال للمدرس الجيد هو أنه «صارم لكنه عادل» . إن الإدارات بتصرفاتها لتؤثر فى حياة الأفراد سواء أكان ذلك فى العمل أو خارج العمل . ذلك أن ما يفعله المديرون وما لا يفعلونه له تأثير كبير على نوعية حياة كل الموظفين لذا فإن استخدام هذه القوة – أى قوة تأثير الإدارة – بشىء من اللطف والعدل يؤدى إلى بناء الثقة والولاء لدى الموظفين – إن المنظمة الناجحة تدرك أن وجهات نظر الأفراد ، وإدراكهم وشعورهم ذو أهمية . لذا فهى تتبنى هذه القيمة : من يهتم يكسب .

العمل الجماعى (فرق العمل) : الجماعة المنظمة جيداً والمحفزة بحق تستطيع أن تنجز أكثر من مجرد مجموعة الأفراد الذين يشكلون هذه الجماعة . فالأفراد يستمتعون بالانضمام للآخرين وبالتالى يستطيعون أن يعملوا جماعياً بإتقان . ذلك أن موهبة شخص ما من الممكن أن تُعوِض ضعف شخص آخر . لذا فإنه من الأهمية بشكل أساسى أن يشعر الأفراد بأنهم ينتمون بعضهم إلى بعض . إن المنظمة الناجحة هى التى تضمن أنه بإمكانها جنى القواعد من فرق العمل الفاعلة . لذا فهى تتبنى هذه القيمة : العمل معًا بانسجام .

القانون والنظام : كل جماعة تطور إطاراً من القوانين التى تنظم تصرفاتها . هذه القوانين بدورها توفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول . من هذا المنطلق فإن المنظمات تمارس نفوذاً كبيراً على حياة موظفيها وعوائلهم . ذلك أن المديرين يتصرفون كقضاة ومحلفين وغالبًا ما يتم ذلك دون أن يكون هناك حق الاستئناف للموظفين . إن المنظمة الناجحة هى تلك التى تبتكر وتدير باحترام نظامًا مناسبًا من القواعد والإجراءات . لذا فهى تتبنى هذه القيمة : العدل لابد أن يسود .

القضية الجوهرية الرابعة :

إدارة البيئة :

تتواجد فى كل منظمة بيئة – هذه البيئة أحيانًا مضطربة وغالبًا غير ودية (عدائية) ومعقدة . وبالتالى فإن الإدارة يجب حقيقة أن تفهم بيئتها من كل الجوانب الاجتماعية والفنية والاقتصادية والتنافسية . إذ بدون هذه المعلومات فإنه من المستحيل اتخاذ القرارات الصائبة . ومن أجل أن تستمر المنظمة وتنجح فى بيئتها يجب عليها أن تصوغ استراتيجية للدفاع القوى لتحمى مصالحها ، كما يجب عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية لتكون منافسة وتستغل الفرص أينما توجد . هذه العملية نسميها «إدارة البيئة» .

وبناء على هذه القضية الجوهرية فإن القضايا الثلاث الفرعية التى ينبغى تقديمها هى كما يلى :

الدفاع : بالنسبة لكثير من المنظمات فإن واقعها (عالمها) عبارة عن كلب ينهش كلبًا آخر . ففى كل منظمة تجارية هناك أفراد موهوبون يقومون بإعداد خطط

استراتيجية من أجل زيادة نشاطهم التجارى وذلك على حساب التنافس . وبالمقارنة فإن هناك الكثير من المنظمات غير التجارية تجد نفسها تحت التهديد من أولئك الذين يزودونها بالاعتمادات المالية . إن المنظمة الناجحة هى التى تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية . لذا فهى تتبنى هذه القيمة : اعرف عدوك .

التنافس : إن القدرة على أن تكون منافسًا هى الطريقة الوحيدة الموثوق بها للبقاء ، وعادة فإن هذه الحقيقة يتم إدراكها فى أعلى المستويات ، لكن الأقل احتمالاً أن تكون هذه الرسالة مفهومة لبقية الأفراد فى المنظمة . لذا فإن المنظمة الناجحة هى التى تتخذ كل الخطوات الضرورية من أجل أن تكون تنافسية . إنه لمن المعلوم فى عالم التجارة أن الأفضل هو الذى يبقى وأن الضعيف هو الذى تتم تنحيته . لذا فإن المنظمة الناجحة تتبنى هذه القيمة : البقاء للأصلح .

استغلال الفرص : على الرغم من وجود أفضل الخطط الرائعة (المحكمة) فإنه من المحتم أن هناك فرصًا وتهديدات سوف تحدث . إن المنظمات لا يمكنها أن تتجاهل الأمور الفجائية ، وبالتالى فإنه من الحكمة العملية أن تبحث هذه المنظمات عن فرص فى الخارج بدلاً من أن تعطى مجالاً للآخرين لينتزعوا أفضل الفرص . إن الفرص يجب أن يتم انتهازها بسرعة على الرغم من أن هذا قد يتضمن مخاطر. لذا فإن المنظمة الناجحة هى التى تلزم نفسها باستغلال الفرص . وبالتالى فهى تتبنى هذه القيمة : من يجرؤ يكسب .

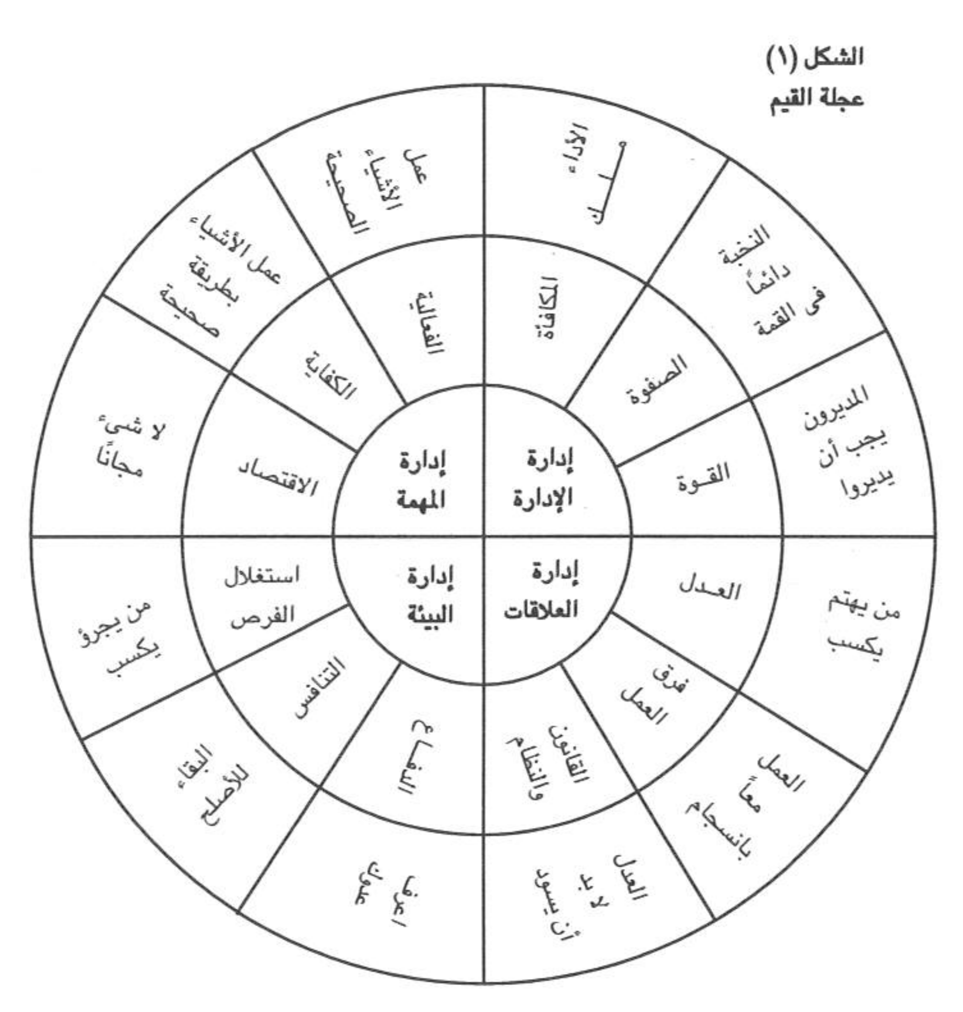
إن القيم السابقة هى الأساس للنجاح التنظيمى ، وبالتالى فإن كل القضايا التى تمت إثارتها تحتاج إلى تقديم . وكخاتمة يمكن القول بأن الاثنتى عشرة قيمة السابقة تشكل الإطار لخصائص المنظمات ذات الأداء العالى فى عالم اليوم .

القضايا والقيم

القضايا الجوهرية	القضايا الفرعية	القيم
إدارة الإدارة	القـوة	المديرون يجب أن يديروا
	الصفـوة	النخبة دائمًا فى القمة
	المكافـأة	الأداء ملك
إدارة المهمة	الفعالية	عمل الأشياء الصحيحة
	الكفاية	عمل الأشياء بطريقة صحيحة
	الاقتصاد	لا شىء مجاناً
إدارة العلاقات	العدل	من يهتم يكسب
	العمل الجماعى	العمل معاً بانسجام
	القانون والنظام	العدل لا بد أن يسود
إدارة البيئة	الدفاع	اعرف عدوك
	التنافس	البقاء للأصلح
	استغلال الفرص	من يجرؤ يكسب

توضيح القيم :

هذه الاثنتا عشرة قضية والتى من خلالها يتحدد نجاح المنظمات من الممكن توضيحها أيضاً من خلال الرسم البيانى التالى (انظر الشكل رقم ١) .



الشكل (١)
عجلة القيم

الدائرة الداخلية = القضايا الجوهرية

الدائرة الوسطى = القضايا الفرعية الناشئة عن القضايا الجوهرية

الدائرة الخارجية = القـيـم

تحدد قيمنا ، سواء أكنا مدركين لها أم لا ، سلوكنا اليومى . هذه هى الحقيقة ، وبخاصة بالنسبة لأولئك الذين هم فى مراكز القوة والذين يجب أن تكون لديهم القيم الواضحة والمنتجة . إن الإدارة تصبح ضعيفة وغير واضحة الرؤية إذا لم يكن لديها نظام قيمى مترابط . فالقوة يجب أن تستخدم دائمًا بحكمة لأن السيطرة أو الهيمنة سوف تتم مقاومتها دائمًا.

تكافح الإدارة الملتزمة من أجل عمل ما هو مربح ، لكنها أيضًا تعمل ما تعتقد أنه صحيح . لذا فالقيم يجب أن تكون معروفة ، ومتماسكة وممارسة ومحترمة فالقيم الموجهة للنجاح تحتاج إلى أن تعزز باستمرار ، إذ إنه لا بديل عن ذلك ، فالقادة الذين لديهم قيم واضحة قادرون على جذب الآخرين نحوهم ، وبذلك فهم قادرون على تمكين أعضاء المنظمة من التوصل إلى إجماع حول ما هو جيد ، وما هو سيئ ، وما هو مهم ، وما هو غير مهم .

عملية توضيح القيم التنظيمية يجب أن تباشر بصورة منتظمة ، ذلك أن الكثير من المعلومات عن هذه القيم مستخلصة من خبرة ومعتقدات وأحاسيس مجموعة الإدارة العليا . لذا فإن توضيح القيم هو واحد من الموضوعات القليلة فى الإدارة التى من المحتمل أن تكون فيها المعتقدات الداخلية أكثر أهمية من التحليل الخارجي .

إن القيم الواضحة هى تلك التى تتوافر فيها ثمانية شروط وهى على النحو التالى :

١ - يجب اختيار القيم من بين عدة بدائل :

بما أن القيم التى تم اختيارها عن قناعة سوف تتم المحافظة عليها بشدة ، لذلك فإن عملية الاختيار تقوى الالتزام بهذه القيم .

. على الإدارة العليا أن تناقش قضايا المبدأ ، وذلك من أجل اختيار القيم التى أعدوا أنفسهم للدفاع عنها وحمايتها . ومن أجل أن تكون هذه المناقشات ذات معنىً فإنه ينبغى للمديرين أن يأخذوا فى اعتبارهم كل واحدة من القضايا الاثنتى عشرة التى تم وصفها فى هذا الفصل . وبالتالى فإن المديرين يجب أن يتبنوا منهجًا مقارنًا، كما يجب أن يدرسوا المنافسين الناجحين وغير الناجحين ، من أجل أن يكتشفوا القيم التى تبيَّن أنها ناجحة فى منظماتهم أو مصانعهم .

٢ - يجب أن تكون القيم متسقة بعضها مع بعض :

يجب أن تدعم القيم بعضها البعض ، حيث إن القيم التى تنطلق فى اتجاهات متعددة تكون هدامة .

فعلى سبيل المثال ربما تتبنى منظمة ما استراتيجية دافعة من قبيل «سوف نكون مبدعين» ومع ذلك تُكافئ المديرين لمحاولتهم تجنب الفشل . هذا الوضع سوف يكون بطبيعته متناقضاً، حيث إن الرسالة التى تحملها خطة هذه المنظمة ستكون مربكة . لذا فإن على المديرين أن يدرسوا مجموعة القيم التى يعايشونها . كما يجب أن يتفحصوا هذه القيم ليتأكدوا من أنها متناسقة فكرياً وسلوكياً .

٣ - يجب أن تكون القيم محدودة العدد :

إن محاولة تبنى عدد كبير من القيم ستكون مبددة للجهود ومربكة ، حيث إن القيم تكون مطلقة العنان وعميقة وعامة .

إن الأربع قضايا الجوهرية التى تعرفنا عليها فيما سبق قد فندناها إلى اثنتى عشرة قيمة ، وهذه القيم من الممكن أن توفر إطاراً لأولئك القائمين على وضع السياسات الإدارية . وبالتالى فإن على المديرين أن يتعرفوا على قيم منظماتهم ليستطيعوا بعد ذلك أن يحددوا السلوك المتضمن فى هذه القيم ، ومن ثم يمكن لأى شخص فى المنظمة أن يدرك العلاقة بين القيمة وعمله .

٤ - يجب أن تكون القيم عملية :

إن القيمة التى لا يمكن أن تترجم إلى واقع تصبح ضعيفة ، لذا يجب ألا تُلزم الإدارة نفسها بقيم مستحيلة .

يجب على الإدارة العليا أن تحرص كثيراً على ألا تدمج الآمال الزائفة مع عبارات القيم الخاصة بها . وهذا يعنى أن كل القيم التنظيمية يجب أن تخضع لاختبار يطلق عليه مصطلح «على سبيل المثال» . فالحالات يجب أن تحلل على ضوء القيم المتبناة وذلك من أجل معرفة ما إذا كانت هذه القيم ثابتة فى كل المواقف . لذا فإنه عندما يكون مديرو الإدارات العليا فقط مقتنعين بأنهم يستطيعون أن يدعموا قيمة ما فى كل الاحتمالات ، عندئذٍ يجب أن يتم تبنى هذه القيمة .

٥ – ينبغى أن تعزز القيم الأداء :

القيم هى عبارة عن «وسيلة تمكينية ـ Enabling device » فهى أدوات لتشكيل المنظمة من أجل أن تحقق أهدافها الأدائية .

توضيح هذه القيم هو جزء من تطوير استراتيجية الشركة «المنظمة» وبالتالى فإنه لن يكون هناك أى بيان أو دليل كامل لاستراتيجية المنظمة إذا لم توضح فيه ما هى القيم المرغوبة – أى ما هو المطلوب من موظفيها ، وما هو العائد فى مقابل ذلك . وهذا يعنى أنه يجب أن تكون هناك علاقة منطقية بين عوامل مفتاح النجاح للشركة (المنظمة) ، والقيم المتبناة من قبل الإدارة . فعلى سبيل المثال ينبغى أن يُنظر إلى أى شركة طيران من قبل زبائنها المحتملين على أنها شركة آمنة ومتعاونة إذا أريد لها أن تنافس بنجاح . لذا فإن القيم الخاصة بـ « عمل الأشياء بطريقة صحيحة » (الكفاية) ، و« من يهتم يكسب » (العدل) – تعتبر قيماً هامة فى واقع مثل هذه المنظمات .

٦ – يجب أن تكون القيم جذابة وتدعو إلى الفخر :

يجب أن يرتقى الموظفون من خلال قيم المنظمة . ذلك أنه ينبغى أن يكون ممكناً بالنسبة للموظفين الشعور بالاعتزاز عندما يقومون بدورهم فى تحويل أهداف الأداء لتصبح حقيقة .

إن القيم التى تؤيدها المنظمة يجب أن تلامس بعمق عواطف الأفراد فى كل المستويات كما أنها يجب أن تحترم . ذلك بأن الأفراد يشعرون بأنهم جزءٌ من الكل عندما يستطيعون التوحد أو الاندماج مع أهداف المنظمة . وعلى سبيل المثال يمكن لموظفى خطوط جوية احترام اهتمامات مديرهم فيما يتعلق بحرصه على سلامة الركاب وذلك عندما يفكرون فقط فى أفراد أسرهم بأنهم سوف يطيرون على طائرة غير آمنة وبذلك يشعرون بأهمية تلك القيمة – أى قيمة السلامة .

٧ – ينبغى أن تكون القيم قابلة للتوصيل :

إن هذا هو ما يقوم به المديرون – ألا وهو الاتصال الرمزى – وهذا فى حد ذاته أمرٌ حيوى وأساسى . لذا فإن تصرفات المديرين يجب أن تعزز بياناتهم أو تعبيراتهم Statements عن القيم .

إن المهمة الأساسية للقائد هى ترجمة القيم إلى مصطلحات ذات معنىً بالنسبة لكل فرد فى المنظمة . وبالتالى فإنه يجب على المديرين ألا يتبنوا أى قيمة إلا إذا كانت هذه القيمة قابلة للاستظهار أو الإثبات . وهذا يعنى أن أول مجموعة تقوم بتبنى قيمة ما يجب أن تكون المديرين أنفسهم . ولهذا فإن على المديرين أن يقوموا من وقتٍ لآخر بجمع بيانات أو معلومات من المرؤوسين ليعرفوا ما هى الرسائل التى يحاولون أن يوصلوها من خلال سلوكهم اللاشعورى .

٨ - ينبغى تدوين القيم :

لن يكون لأى مجموعة من القيم التأثير كبيان قيادى ، إلا عندما تصبح هذه القيم واضحة بالقدر الكافى حتى يتم الالتزام بها خطياً.

إن القيام بتدوين القيم له ثلاث فوائد : إذ هو يؤدى إلى توضيح الصورة العقلية لهذه القيم ، كما أنه يثير النقاش حولها ، ويزود أعضاء المنظمة برسالة قابلة للاتصال . لذا فإن من واجب مديرى الإدارة العليا ، وهم أولئك الذين يجلسون على قمة الهيكل التنظيمى ، أن يسبروا قيمهم وقيم منافسيهم ثم يحددوا ما هى القيم التى سوف تشكل الأساس لمستقبل المنظمة ، ثم بعد ذلك يجب أن يدونوا هذه القيم - وبالطبع فإن أى خلل منطقى سوف يظهر بعد ذلك .

هذه هى الشروط الثمانية التى يجب أن تتوافر فى القيم . لكن السؤال هو : كيف يمكن وضع هذه القيم موضوع التأثير ؟ لقد وجدنا - كمؤلفين - بأن العمل المتواصل فى توضيح القيمة أمرٌ مطلوب .

لذا فإنه بإمكان مديرى الإدارات العليا أن يبدأوا بمراجعة النظرية - الخاصة بالقيم - فى هذا الكتاب ، ثم يقوموا بعد ذلك بمناقشة الأفكار المطروحة . إن الغرض من ذلك هو الوقوف على ما إذا كانت هناك رغبة لدى هؤلاء المديرين فى أن يعرفوا الكثير عن هذه القيم ، وبناء على ذلك يمكن أن يتم اتخاذ قرار رسمى بالبدء فى العمل على معرفة القيم المتواجدة فى المنظمة . وغالبًا ما يكون من الأجدى تعيين مجموعة عمل للقيام بفحص ومتابعة التقدم فى مشروع توضيح القيم فى المنظمة ، ثم تنظيم جهود جمع المعلومات باستخدام استبانة القيم التنظيمية . (تم عرض الاستبانة فى الفصل الثانى من هذا الكتاب) .

ولتحديد القيم الجوهرية التى ينبغى أن تسود فى المنظمة ، فإنه من المفيد فى الغالب أن يتولى ذلك فريق عمل متميز . وبالتالى فإن المقارنة والمناقشة تعتبر أساسية من أجل استبعاد القيم غير العملية . إن دور أعضاء الفريق القيادى هو تحديد ما يعتقدون أنها القيم الشائعة فى داخل المنظمة . لذا فإن الخطة الاستراتيجية للمنظمة يجب أن تُراجع من حين لآخر لتحديد ما هى القيم المطلوبة والتى تمكن المنظمة من إنجاز أهدافها . وكخطوة أخيرة فى هذه العملية فإنه ينبغى تدوين بيان القيم Value Statement .

أما فيما يتصل بالسياسات التنفيذية لهذه القيم فينبغى أن تبتكر بحيث تتضمن استراتيجيات الاتصال التى تُهيئ نقل الرسالة من وراء القيم بحيث تصل إلى المستويات الدنيا فى المنظمة [1] . كذلك فإنه من المهم أن تحدد إجراءات المراقبة والضبط للتأكد من أن البرنامج الخاص بالتعرف على هذه القيم يسير فى مساره الصحيح .

إن معظم القيم الإدارية يتم الكشف عنها أو تبيانها بصورة واضحة من خلال تمحيص القرارات المالية . فعلى سبيل المثال يتم صرف قدر بسيط من المال فى تزيين بساط مكتب المدير فى حين أنه لا يصرف أى شىء على دورات مياه العمال . هذا المثال يوضح لنا كل شىء بغض النظر عن أى عبارات متحيزة تُقال فى هذا الشأن .

تميل القيم الإدارية إلى أن تنشأ من الإدارة العليا ولكن ليس ذلك دائمًا . فعلى سبيل المثال تشكل قيم الأطباء بصورة كبيرة سمات المستشفى . كذلك تشكل النقابات الاتحادية بعض القيم . وفى مثال آخر ، إن قيم جنود المشاة فى فيتنام قد شكلت وسيرت مجرى الحرب . كذلك تكون القيم التى تنشأ من المستويات الدنيا فى المنظمة فى بعض الأحيان منتجة . فعلى سبيل المثال ربما تبحث إدارة عليا جديدة عن التغيير دون أن تفهم الجدارة أو الكفاءة الحقيقية للموظفين الآخرين فى المنظمة ، ذلك أن الأفراد الذين يقعون فى المستويات الدنيا من المنظمة غالبًا ما تكون لديهم رؤية جيدة وواسعة فيما يختص بالقيم الحقيقية التى أثرت فى نجاح المنظمة فى الماضى . لذا فإن أهمية معرفة التاريخ المشرِّف لقيم المنظمة غالبًا ما يستهان بها بواسطة فريق الإدارة الجديد المتحمس . إن تلك القيم التى مكنت المنظمة من الازدهار دائمًا وعلى وجه التقريب تحمل عنصر الجدارة . لذا فإن المستقبل يجب أن يصون أفضل ما فى الماضى . وتحتوى بقية هذا الكتاب على فصل عن كل قيمةٍ من الاثنتى عشرة قيمة التى سبقت الإشارة إليها . إضافة إلى ذلك فإن كل فصل هو عبارة

عن مقالة قصد بها إثارة رد فعل القارئ . إننا لا نريد منك كقارئ أن توافق دائمًا على وجهة نظرنا بل نريدك أن تتحداها . وإذا كان هذا التحدى من شأنه تقديم العون فإنه يمكنك عندئذٍ تدوين تعليقاتك على الهوامش .

توضيح أو تغيير القيم التنظيمية لن يكون أمرًا سهلاً على الإطلاق . ذلك أنها تمثل الكثير من البناء الداخلى لنظام المنظمة . فالعادات – على سبيل المثال – تسرى فى أعماق المنظمة ولذلك فإن هناك مقاومة للتغيير . لذا فإن جهود المؤازرة والدعم مطلوبة وخاصة فى البداية . هذا التماثل بين القيم والعادات يساعد على شرح النقطة التالية : إن المنظمة مثلها مثل السيارة التى لا يمكن تشغيلها مباشرة ، حيث تحتاج إلى جهود لجعلها تتحرك ، لكن بمجرد أن يعمل محركها سوف تنطلق بسرعة .

إن تقدير الجهود الكثيرة المطلوبة لتوضيح القيم الشخصية والتنظيمية قد يكتنفه بعض الصعوبة ، وبالتحديد فإنه ليس هناك اختبارات أو مقاييس موضوعية لقياس مدلول القيمة ، لذلك فإن التصرف بإخلاص – فى موضوع قياس القيم – أمر مطلوب فالمناقشة والتفكير والتأكد أشياء أساسية ، غير أنه فى التحليل الأخير ينبغى أن يكون نظام القيم التنظيمية موضع إجماع بحيث يؤدى إلى ربط الأفراد بعضهم ببعض . إن التغيير الجوهرى لا يمكن استحداثه من طرف المنظمة ، وذلك لأن القيم تقرر فى العقول والقلوب ، وهذا يعنى أن منسوبى الإدارة العليا ينبغى أن يتدخلوا فى العملية ، ولهذا السبب فإن أولئك الأشخاص الذين يقعون خارج دائرة جماعة الإدارة المؤثرة ينبغى ألا يشعروا بأنهم عديمو المساعدة ، بناءً على مجال صلاحياتهم ، بل إن القيم الحقيقية تهمهم أيضًا .

ويهدف هذا الكتاب إلى تقديم فلسفة إدارية متوازية وتقدمية يمكن وصفها بأنها واقعية ، وعادلة ، وملهمة وإيجابية . إن إيجاد مثل هذه الفلسفة سوف ينشأ من تطبيق كل واحدة من الاثنتى عشرة قيمة وفى آن واحد . إن هناك نوعًا من الضبط والتوازن قد تم إيجاده فى هذه النظرية والذى يساعد بدوره على منع الاستبداد والاستغلال .

وفى الختام فإننا نأمل – كمؤلفين – أن تستمتع بعملية توضيح القيم ، لكن يجب ألا تنسى أنه يجب عليك كمدير أن تقوم بهذه العملية .

المراجع :

1 - Francis, D. (1987). Unblocking Organizational Communication. Al-dershot, Surrey, U.K.: Gower.

الجزء الثالث

إدارة الإدارة



الفصل الرابع

القوة : المديرون يجب أن يديروا

تمتلك المجموعة الإدارية المعلومات ، والصلاحية والمركز الوظيفى الذى يمكنها من تقرير مهمة المنظمة أو المشروع وامتلاك المصادر واتخاذ القرارات . إن الإدارة الناجحة لتفهم القوة المتأصلة فى مركزها الوظيفى ، وبالتالى فهى تتحمل مسئولية تحديد مستقبل المنظمة . لذا فهى تتبنى هذه القيمة : المديرون يجب أن يديروا .

تمتلك الإدارة موقفًا فريداً فى أى منظمة ، حيث إنها تحتل القمة ، وبالتالى فإن طاقم الإدارة فقط فى مركز يمكنهم من اتخاذ المسئولية بل ويجب أن يفعلوا كذلك . لذا ينبغى على الإدارة أن تناضل من أجل اكتساب القوة الفاعلة والاحتفاظ بها .

إن هناك الكثير من الحالات التى فقدت فيها الإدارة قوتها أو نفوذها الفاعل وعانت بالتالى من نتائج أليمة . فعلى المستوى العالمى فإن الموقف فى لبنان - يذكر بالتشويش وعدم الإنسانية وذلك نتيجة لتفكك السلطة .

نحن نعيش فى عصر يُعد فيه قبول السلطة تحت الخطر . فلقد نخرت العوامل التربوية والسياسية والثقافية القيم التقليدية وبخاصة خلال الثلاثين سنة الأخيرة . فعلى سبيل المثال فلقد كان من المعتاد أن تعامل ممرضات المستشفى بالاحترام ، غير أنهن اليوم غالبًا ما يُغتصبن فى غرف الطوارئ وفى المستشفيات الواقعة فى وسط المدينة . لذا يمكن القول إن الجريمة هى أسلوب للحياة بالنسبة للكثير من البشر .

إن المنظمات لا يمكن أن تفصل نفسها عن المجتمع الكبير الذى تتواجد فيه . لذا فإنه يجب على المديرين أن يتغلبوا على مشكلات المقاومة المتأصلة لدى الأفراد فيما يتعلق بتقبل النظام . إن الإدارات الناجحة تدرك ميل الأفراد إلى مقاومة السلطة فى المجتمع . وبالتالى فهى تحاول أن تقلل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة .

تكتسب القوة أو النفوذ من أربعة مصادر ، وكل مصدر من هذه المصادر يعتمد على الآخر . لذا فإن فكرة هذا الكتاب هى أن الإدارة ينبغى أن تناضل من أجل أن تستحوذ على كل هذه المصادر وتحافظ عليها .

المصدر الأول للقوة هو **الملكية** (ملكية المشروع أو المنظمة) : إن أولئك الذين يمتلكون شرعية ملكية المنظمة أو المشروع هم الذين لهم الحقوق فى هذه المنظمات . وبالتالى فإن المديرين ما هم سوى وسائل متمرسة ومحترفة ، وهم مسئولون لكى يتصرفوا لصالح ما يهم مالكى المشروعات أو المنظمات التى يديرونها . إن السلطة الشرعية فى المنظمات تنساب نحو المستويات الدنيا من خلال ما يسمى بوحدة الأوامر الإدارية . هذا البناء أو التنظيم من السهل نسبيًا ملاحظته فى القطاع الخاص . إلا أن هذا الوضع يختلف بالنسبة للقطاع العام ، وبخاصة منظمات الخدمات الاجتماعية ، ذلك أن المنظمة يجب أن تكون مسئولة تجاه الجميـــع . لذا فإنه فى بعض الأحيان تكون الهيئات العامة جماعة ممثلة يتصرفون فى الواقع كملاك ، وبالتالى تنشأ السلطة الشرعية من هذا المصدر فى هذه المنظمات . إن الإدارات الناجحة هى التى تقوى موقف ملاك المشروع أو المنظمة ، لذلك فهم قوة ، حيث إنهم يكتسبونها على الجميع ، وبالتالى فإن المديرين يتمتعون بالمساندة الكاملة .

المصدر الثانى للقوة هو **المعلومات** : إن ما يمكن قياسه يمكن إدارته ، وبالتالى فإن نوعية نظم إدارة المعلومات لتحدد كيف يستطيع أولئك الذين يتبوؤون المراكز العليا أن يتحكموا وينسقوا أعمال المنظمة . إن هناك الكثير من الحالات التى لم تتم فيها ممارسة القوة الفاعلة نظرًا لجهل أولئك الذين هم فى مراكز القيادة . لذا تقوم الإدارة الناجحة بالتعرف على عوامل النجاح التى تؤثر فى منظمتها كما تتأكد من أن نظام المعلومات الإدارية الموجود يقيس الأشياء الهامة بشكل سريع .

المصدر الثالث للقوة هو **الجاذبية** : ينبغى للإدارة أن تكون قادرة على كسب قلوب وعقول موظفيها . إن القوة الجذابة تأتى من امتلاك القائد للنظرة المستقبلية المبنية على القيم السليمة ، حيث يتم بعد ذلك توصيل هذه النظرة إلى الآخرين ، وبذلك يشعر الأفراد فى المنظمة بأن لديهم الرغبة فى أن يكونوا جزءًا من ترجمة هذه القيم إلى حقيقة . إن الاتصال هو الدور الحقيقى للقائد ، لذا فإن الإدارة الناجحة تجتذب الأفراد بما تقول وبما تفعل .

المصدر الرابع للقوة هو **المكافأة والعقاب** : يعمل الناس ما يؤدى إلى مكافأتهم ويتجنبون ما يؤدى إلى عقابهم - إلا اذا كانوا غير عاديين أو سيئى الطباع . فالمديرون فى المنظمات يستطيعون أن يتحكموا فى نظام المكافأة والعقاب (تمت مناقشة المكافأة

بالتفصيل فى الفصل السادس) . إن أساليب العصا والجزرة الفجة أو غير المهذبة لا يمكن أن تؤدى إلى دافع قوى وثابت ، لذا فإن الإدارة الناجحة هى التى تستخدم المكافأة بمهارة .

إن العمل من أجل اكتساب هذه المصادر الأربعة للقوة والحفاظ عليها يؤدى إلى تهيئة الظروف التى تعتبر شرطًا أساسيًا لاكتساب السلطة الفاعلة . لذا فإن الحفاظ على السلطة يُعتبر أمرًا آخر له أهميته ، وبالتالى فإن ذلك يتطلب الاهتمام والاحترام والمبادرة .

الاهتمام : ربما تبدو هذه الكلمة غريبة لكى تُضمن فى مناقشة لموضوع القوة أو النفوذ ، غير أننا سنشرح ذلك من خلال مثال . فقد كانت جماعة الإدارة العليا فى شركة ألمانية معنية بعمل الثياب الأساسية للسيدات وذلك فى عام ١٩٥٠م ، خبراء فى نوع خاص من الصديريات (السنتيانات) والذى كان يميز ذلك العصر . إلا أنه حدث بعد ذلك – فى تلك الفترة – حركة مضادة لهذه الصديريات وكانت تطلق على نفسها «حركة احرق الصديرية» . غير أن جماعة الإدارة العليا تجاهلت هذا الاتجاه واستمرت فى عمل النموذج القديم للصديريات ، مما ترتب عليه خسارتهم لنصيبهم فى السوق ، ومن ثم أفلسوا ، وبالتالى فهم الآن يتم تذكرهم فقط عندما يتم الرجوع أو البحث فى صندوق الثياب الخاص بالثياب الداخلية لذلك العصر .

هذه النتيجة – بالنسبة للشركة السابقة – يمكن تفسيرها ، بأن مديرى الإدارة العليا لهذه الشركة فقدوا الاهتمام ، كما فشلوا فى تبنى مهمة الشركة التى تواكب الظروف الجديدة وبالتالى فقدوا قوتهم أو نفوذهم الفعال . لقد أشار (هنرى مينتزبيرج – Henry Mintzberg) فى مقالة عن الاستراتيجية [1] ، بأن المدير الناجح يشبه الحرفى ، حيث يجب عليه أن يمتلك المعلومات الأساسية الخاصة بالمواد التى يعمل بها . لذا فإن الإدارة تحتاج إلى أن تنتبه إلى التفاصيل وتحافظ على القدرة فى إدراك التغييرات الهامة وذلك كما تحدث ، حيث إن المحافظة على القوة يتطلب أن تقوم الإدارة باتخاذ القرارات السليمة فى الوقت المناسب .

الاحترام : على الرغم من أن هذه الكلمة تستعمل كثيرًا فإنه من الصعب تعريفها . فهى تستعمل عندما يمنح الناس الآخرين الحق فى أن يمارسوا تأثيرًا عليهم . أما بالنسبة للمديرين فإن الرؤيا المهمة هى أن الاحترام يجب أن يكتسب ، وهذا ممكن

تحقيقه من خلال الكفاءة ووضوح الدور - كما ستناقش فى الفصل القادم - هذه النقطة الثانية ، وضوح الدور ، تحتاج إلى شرح ؛ فالمديرون وبخاصة أولئك الذين فى القمة مسؤولون عن تكوين وبلورة هيئة المنظمة . ولتحقيق ذلك فإن هذا يعنى الإجابة على الأسئلة المزدوجة الطويلة المستمدة «أين نريد أن نذهب؟» و «كيف نصل إلى هناك؟» . إن الإدارة وحدها فقط هى التى تستطيع الإجابة عن هذين السؤالين الأساسيين . إن الرؤية الاستراتيجية المحددة للإدارة ضرورة لازدهار ورخاء المنظمة .

لهذا السبب فإنه يجب على الإدارة أن :

- ترسخ المبرر وراء وجود الشركة .
- تحدد مهمة الشركة .
- تحدد العوامل الأساسية لنجاح الشركة (المصنع) .
- تعين أو تؤسس المعايير والوسائل الخاصة بقياس الأداء .
- تبنى من أجل المستقبل .
- تهتم بأولئك الذين يعتمد مصدر رزقهم وحياتهم على قرارات الإدارة .

إن الفشل فى تطبيق هذه المعايير يعنى أن المنظمة سوف تندفع مثل السفينة التى بدون موجّه أو دفة . وعندما يحدث هذا فإن أولئك الذين يعتمدون على حكمة أو رأى المديرين سوف يفقدون بشكل طبيعى درجة الاحترام التى يحظون بها ، كما أن قوة الإرادة تبعًا لذلك تتضاءل أو تضمحل .

المبادرة : ترتبط ارتباطًا قويًا بمفهوم الاهتمام لكنها عملية . فالإدارة مهتمة هنا بإنجاز الأشياء . والقوة أو النفوذ تأتى من خلال التصرف فى الوقت المناسب . لذا فإن المديرين العموميين لشركة الصديريات كما فى المثال السابق فقدوا نفوذهم وذلك لأنهم بطيئون جدًا فى تصرفاتهم .

وبالعكس فإن هناك منظمة أخرى عانت نهاية مغايرة ، فقد كانت هذه المنظمة مؤسسة حكومية محلية حيث حصلت على مدير جديد ، الذى اتخذ مئات المبادرات مثل مباشرة أو إجراء الدراسات ، وإدخال التقنيات ، والحصول على مصادر وذلك خلال الستة شهور الأولى من توظيفه . لقد تم ابتكار الكثير من الأنشطة ، لكن النظام أصبح

تحت وطأة العبء الزائد ، كما أن المعنويات صارت متدنية . لذا فقد المدير قوته الشخصية واستبدل بآخر . لقد كان مرد فشله هو التوقيت السيئ لطرح هذه المبادرات الكثيرة . (تمت مناقشة المبادرة بعمق أكثر فى الفصول من ٧ – ٩) . هذه الأمثلة تبين أن القوة الإدارية تعتمد على التصرف الفعال واتخاذ المخاطرة فى الوقت المناسب .

تتطلب المحافظة على القوة التنظيمية الثابتة يقظة دائمة . إن هذه التوجيهات أو التعليمات العريضة التالية والتى تم استخلاصها من ملاحظات دقيقة ، ستكون عونًا للإدارة التى ترغب فى الحفاظ على قوتها . هذه التوجيهات هى :

- منح المراكز العليا فقط لأولئك الأفراد الذين يظهرون الجدارة باستمرار .
- عندما ينخفض أداء موظف لفترة طويلة ، تأكد أن هذا الموظف لم يعد يستمتع بمزايا المركز العالى الممنوح له سابقًا .
- تأكد من أن أولئك الذين يحتلون المراكز العليا لم يصبحوا كسالى .
- تجنب الرمزيات أو الطقوس المصاحبة للمرتبة العليا التى تعوق الاتصال التصاعدى [٢] .
- قم بأداء العمل الذى يُدفع لك من أجله .
- تأكد من أن أولئك الذين يقدمون تقاريرهم إليك يعملون الأعمال التى من أجلها يدفع لهم مرتباتهم .

إنه لمن السهل أن تتداخل القوة مع السيطرة ، وإن كانت السيطرة سلاحاً خطيراً . ذلك أن الرغبة فى جعل الآخرين يخضعون تتخذ بعداً متطرفًا وعميقًا ، وبالتالى فإن أى انفعال من هذا النوع ربما يكون له أساس حيوى (عضوى) أو كيميائى . لقد تمت البرهنة على الجانب المتصل بهذه القضية من خلال البحث الذى قام به البروفسور مايكل ماكجيور Michael McGuire من جامعة كاليفورنيا – لوس انجلوس ، الذى قام بدراسة كيمياء المخ للقرود الواقعة فى جزيرة سانت كتس St. Kitts . إن كل جماعة من القرود تقاد بواسطة ذكر مسيطر وهو يهدد بدوره الذكور الآخرين ، كما أنه يستحوذ على صفوة الإناث . لقد وجد ماكجيور أن مخ الذكر المسيطر من القرود قد ضاعف من مستوى معدل إفراز مادة الـ (ستروتنين Strotonin) فى مجرى الدم .

وبالتالى فإن القرد الذكر الذى يحرم من إشارات أو فروض الطاعة والخضوع من تابعيه سوف يفقد إفراز الكمية الزائدة من مادة الستروتنين فى الدم ، لكن القائد الجديد للقرود سوف يقوم مخه بمضاعفة إفراز مادة الستروتنين فى خلال أربعة عشر يومًا . أما بالنسبة للإناث فإنهم لا يعيشون خبرة مثل رد الفعل الكيمائى هذا . إن الاستنتاج المثير من هذا البحث هو أن نفس رد الفعل هذا ربما يحصل لدى المديرين التنفيذيين . ففى البشر ، يرتبط إفراز مادة الستروتنين الكيميائية بأنواع معينة من الخلل العقلى ، وربما لهذا السبب يحتوى التعبير القائل «إن القوة المطلقة فاسدة» على حقيقة كبيرة جداً .

إن علاج التأثير الفاسد للقوة هو التقيد أو الالتجاء إلى القاعدة التى تقول «اعمل للآخرين ما تحب أن يعملوه لك» . هذه القاعدة تجبر القادة كى يتصرفوا بنفس الاتجاهات التى يسعون إلى تشجيعها لدى الآخرين .

نحن – كمؤلفين – نؤيد بأن يفهم المديرون القوة وأن يمتلكوها ويحافظوا عليها على الرغم من الخطر الكامن أو المتأصل للمنحنى السلطوى . إننا ندرك أن وضع القوة الاستراتيجية فى المستوى الأعلى فى المنظمة يعنى أن أولئك الذين هم فى المستويات الدنيا من المنظمة لديهم درجة محدودة من الحرية . وعلى الرغم من المخاطر المترتبة على هذا الوضع ، فإنه ليس هناك بديل عملى حيث إن المديرين يجب أن يديروا .

المبدأ فى المنظمات العسكرية هو أن السلطة والمسئولية يجب أن يسيرا جنبًا إلى جنب ، غير أن هذا التوازن من الصعب فى الواقع الحفاظ عليه . ذلك أن مديرى الإدارة العليا يميلون إلى الرغبة فى أن يمدوا صلاحيتهم إلى أدنى مستوى فى المنظمة حتى فيما يتعلق بأدق التفاصيل . وعلى الرغم من الصعوبات – المتعلقة بالصلاحية – فإن معظم الإدارات الناجحة تعطى تأكيداً كبيراً لموضوع إيجاد المسئوليات أو المساءلات فى الإدارة . فهم يعملون من مبدأ أن الشخص ينبغى «أن تكون لديه الوسائل لأداء العمل ، كما يتوقع منه الأداء» . إن كون الشخص مسئولاً يعنى أن يكون « عرضة لأن يُدعى للمحاسبة عمليًا وأخلاقيًا » . إن ممارسة المسئولية بدون السلطة أو الصلاحية أمر خطير ، ذلك أن الشخص لا يمكن أن يكون مسئولاً عن النتائج بدون أن تكون لديه القدرة على صنع القرارات التى تؤثر على النتائج .

أُجبرت الإدارات على أن تنأى بعيداً عن الأساليب السلطوية الفجة التى كانت تمارس فى الماضى ، غير أنهم تعلموا أن يتواءموا مع قضية الحفاظ على السلطة وذلك بمساندة القوى العاملة . وبالتأكيد فإن الأمور لم تكن سيئة كما كانت فى الماضى . ويتذكر أحد المؤلفين محادثته مع مشرف فترة ليلية فى مصنع للأطعمة وذلك فى عام ١٩٧٤م . لقد كان المشرف فاقداً لصوابه إلى النهاية من شدة الغضب ، ذلك لأن موظفيه لا يعملون حقًا . إذ إنهم جالسون فى المطعم بدلاً من أن يقوموا بتأدية واجباتهم . كما أن هناك تهديداً من هؤلاء العمال باستخدام العنف الجسمانى ، لقد رفضت الإدارة العليا دعم سلطة أو صلاحية المشرف ، وكانت النتيجة هى وجود مشرف غير كفء ومكتئب بكل ما فى الكلمة من معنىً ، حيث إنه لايعرف أى طريق يسلك فى قيامه بدوره . هذا الموقف سيكون أقل احتمالاً أن يحدث اليوم . ذلك أن الإدارات تؤكد حقوقها فى أن تدير ، وبذلك يقيد المديرون أنفسهم وعملاءهم والمجتمع أو الجماعة التى يخدمونها .

خلاصة :

المديرون يجب أن يديروا – معتقدات جوهرية :

- يجب أن يمارس المديرون فرض النظام .
- ينبغى على مالكى المنظمة أن يكسبوا .
- إن نظام المعلومات الإدارية الشامل شىء أساسى .
- تحتاج الإدارات أن تطور قوة الجاذبية لديها .
- يجب أن يتم ضبط نظام المكافآت والعقاب .
- يجب على المديرين أن يعطوا اهتماماً كاملاً لمهامهم .
- يجب أن يتم كسب الاحترام .
- يجب أن تتخذ المبادرات الآنية (فى حينها) .
- ينبغى أن يؤدى المديرون دورهم المناسب .
- يجب أن يتم الحصول على المرتبة العالية .

- ينبغى تجنب السيطرة فى حد ذاتها .

- ينبغى أن تسير المسئولية والصلاحية جنبًا إلى جنب .

خمس خطوات عملية لزيادة قوة الإدارة :

١ - تعيين حدود الصلاحية : عليك كمدير أن تقوم بتخصيص جماعة بحث أو تكلف قسم شئون الموظفين بمراجعة حدود الصلاحية فى كل مستوى إدارى داخل منظمتك . بعد ذلك اكتب النقاط الرئيسة فى ورقة كبيرة وذلك من أجل أن تتمكن من ملاحظة كل الفجوات أو التداخلات بين هذه الصلاحيات . وضح كل المسئوليات وتحقق من أن الصلاحيات المناسبة موجودة . إلى جانب ذلك تأكد من أنك راضٍ أن بناء القوة فى منظمتك ملائم . وأخيرًا ادع كل موظفيك كى يعلقوا أو يبدوا ملاحظاتهم ، ثم حدد بعد ذلك الأدوار الوظيفية كما ينبغى .

٢ - البحث عن الرؤية المستقبلية : اسأل عينة عشوائية من الموظفين فى منظمتك (قسم أو أكبر من قسم) السؤالين التاليين : ما هى أهداف الإدارة العليا فى اعتقادك ؟ ما الذى تحترمه أو تجله فيما يختص بخطط الإدارة العليا المستقبلية ؟ على ضوء إجابات هذين السؤالين دوّن التعليقات ، بعد ذلك قيّم الأفكار المشتركة ، ثم أوجد طرقًا عملية للنقاش الجماعى وذلك من أجل إقناع الأفراد فى منظمتك لكى يروا الأشياء كما تراها . (ملحوظة : هذا المشروع من الممكن أن يشكل من خلال الأساليب التى تم شرحها فى كتاب عدم إعاقة منظمتك (Unblocking your Organization) [٣] .

٣ - اكتساب الصلاحية من الإدارة العليا : ينبغى لك كمدير أن تباشر بترو وتعد حملة من أجل زيادة الدعم الذى تتلقاه من الإدارة العليا . اكتشف ماذا يعتقد عنك رؤساؤك (سواء أكان ذلك من خلال المحادثات غير الرسمية ، أو قراءة الوثائق ، أوالمقابلات ، أو التقارير المكتوبة ، إلخ) ثم توصل بعد ذلك إلى تقييم غير متحيز للمعلومات التى تم جمعها . اذهب إلى أبعد مدى من أجل إيصال الانطباع الجيد عنك للآخرين ، مع التركيز على التغلب على أى ضعف لديك . وأخيرًا استخدم المساعدة المحترفة وذلك من أجل تطوير إلقاءٍ فعال .

٤ - فحص نظام المعلومات الإدارية : اطلب من كل من المديرين والمشرفين فى منظمتك (قسم أو أكبر) أن يكتبوا لك جوابًا لهذا السؤال . ما هى العيوب التى توجد فى

نظام المعلومات الإدارية والتى كانت سببًا فى ضعف صلاحيتك خلال الثلاثة شهور الماضية ؟ بناء على هذا السؤال اجمع النتائج ثم استدعِ عددًا من الخبراء فى نظام المعلومات الإدارية لمناقشة المشكلات معك ، وبالطبع فإن المديرين فى الشركات الكبرى سوف يكون لديهم طاقم من المستشارين من أجل هذا الغرض .

٥ – معرفة ما يختص بصورتك : احصل على خمس نسخ على الأقل من مقياس إدراك القوة أو أى مقياس آخر للقوة [٤] ـ Power Perciption profile (other) ، وهو مقياس صادق – وقد تم استخراج ذلك من رابطة الجامعة والوسائل التفسيرية للمقياس . اطلب من مرؤوسيك أن يقوموا بتعبئة نموذج استبانة إدراك القوة (أو أى مقياس آخر للقوة) بخصوصك . فكر مليًا فى النتائج ، ثم قيم الصورة الذاتية لقوتك الشخصية . احصل على الاستشارة ربما تكون هذه الاستشارة من إخصائى شئون الموظفين لمساعدتك فى فهم النتائج التى تم الحصول عليها من الاستبانة .

المراجع :

1 - Mintzberg, H. (1987, Summer), Harvard Busines Review.

2 - For a further discussion of this point, see Francis, D. (1987). Unblocking Organizational Communication. Aldershot, Surrey, U.K. : Gower.

3 - Woodcock, M., and Francis, D. (in press) . Unblocking Your Organization. Aldershot, Surrey, U.K. : Gower.

4 - University Associates, Inc. 8517 Production Ave., San diego, CA 92121. Telephone (619) 578-5900.

الفصل الخامس

الصفوة : النخبة دائمًا فى القمة

واجب الإدارة معقد ومهم ، كما أن نوعية الأفراد الذين يحتلون المناصب القيادية أمر ذو بال وأهمية . فالمدير غير الكفء من الممكن أن يحدث ضررًا سواء أكان ذلك عن طريق أخطاء التفويض أو أخطاء حرمان الآخرين من الصلاحيات . لذا تدرك المنظمة الناجحة الأهمية الحيوية للحصول على أفضل المرشحين المحتملين فى الأعمال الإدارية ، كما تدرك أهمية التطوير المستمر لكفاءاتهم وبالتالى فهى تتبنى هذه القيمة : الصَفوة (النخبة) دائمًا فى القمة .

«إن أولئك الذين ينعمون بالقوة على الآخرين ينبغى أن يكونوا من الصفوة . لذا ينبغى أن يتم اختيارهم من بين المتميزين فى ذكائهم وخصائصهم ، إلى جانب ذلك فإنه يجب تدريبهم بعناية من أجل أن يؤدوا مسؤولياتهم بنشاط وإحساس بالمسئولية» . هذا التعليق من الممكن أن يكون قد صيغ بواسطة رئيس رومانى صاحب مصنع فى القرن التاسع عشر ، أو رئيس معبد . ولكن الحقيقة هى أن العبارة السابقة قد صيغت لنا بواسطة رئيس شركة عالمية فى بداية عام ١٩٨٩م .

يعرف قاموس أكسفورد Oxford Dictionary الصفوة بأنهم «مجموعة المتفوقين والموهوبين» . غير أنه فى السنوات الأخيرة تمت مهاجمة مفهوم الصفوة باعتباره سببًا للخلاف والشقاق – فى المجتمعات حيث يشير إلى الطبقية – إلى جانب كونه مفهومًا غير ديموقراطى . لكن لماذا – نحن – نؤيد مفهوم الصفوة بقوة شديدة ؟.

فى الواقع هناك بعض الأفراد الذين هم بطبيعتهم أكثر موهبةً من غيرهم . فالاتجاهات ، والمهارات ، والمعارف ، تتطلب إنجازًا أو تحقيق درجة عالية من الكفاءة فى حقل متخصص وهذا دائمًا أمر محدود . هذه الحقيقة ينبغى أن تدرك بوعى بواسطة أولئك الذين فى الإدارة ، والذين يجب عليهم أن يعملوا كل شىء بقوتهم ونفوذهم الإدارى لضمان أن معظم الأدوار الحاسمة فى المنظمة مشغولة بالمجموعة «المتفوقة» .

تلعب الإدارة الدور الأساسى فى معظم المنظمات ، على الرغم من أن هذا ليس الحال دائمًا . ففى بعض المنظمات المحترفة أو الفنية على سبيل المثال ، تعتبر كفاءة

الطبيب الجراح أكثر أهمية من قدرة الإدارى . وعلى كل حال فإنه فى المنظمات غير المحترفة أو الفنية فإن المصدر الحاسم ينبغى دائماً أن يكون الإدارة . وفى الفصل الرابع حاججنا بأن المديرين يجب أن يكتسبوا القوة ويحافظوا عليها ، وذلك لأن الاستخدام المبنى على المسئولية للقوة يتطلب براعة ممتازة ، لذا فإنه من الهراء أن نقترح أن هذا ينبغى أن يعمل بواسطة أولئك الذين لديهم قدرات عادية . لهذا السبب فإن الإدارة الناجحة تقبل بحتمية مبدأ الصفوة ، كما أنها تحاول التقليل من أسوأ مواصفاتها وذلك عن طريق اختيار وتشذيب وتطوير هؤلاء الصفوة بناءً على مبدأ الجدارة الحقيقى .

قمنا بعمل مقارنة بين مهمة الإدارة ونظام الحرف أو المهن فى العصور الوسطى ، «فالحرفة تتطلب مهارة ومعلومات خاصة» (Shorter Oxford Dictionary) لقد ارتأت نقابة الحرفيين فى القرون الوسطى والتى كانت مسئولة عن الإشراف على المعايير المتعلقة بالأعضاء المنتسبين إلى الحرف – أن تطوير الكفاءة الحقيقية يتطلب الحذق بسبعة عناصر متميزة ، وبالتالى فإنه عندما يتم استيفاء هذه العناصر يُعتبر الفرد عندئذٍ عضواً فى نخبة الحرفيين .

هذه العناصر السبعة هى على النحو التالى :

- مهارات عملية تسمح بمعالجة المهام الصعبة .
- مهارات عقلية لحل المشكلات .
- الاستعداد لعمل شىء للأجيال القادمة .
- وجود المعايير الأخلاقية الواضحة .
- الإحساس بروح الجماعة مع الآخرين المشتغلين بنفس الحرفة .
- الفهم العميق لتاريخ وتطور الحرفة المختارة .
- الوعى بأهمية الإسهام الذى تقدمه الحرفة للمجتمع ككل .

يترتب على الإدارة السيئة وغير الكفؤة نتائج قاسية جداً ، وهناك مثالان يوضحان هذه النقطة . لقد فقدت تقريباً شركة أغذية نامية السيطرة على حركة السيولة النقدية بها . وفجأة أدركت إدارة الشركة بأنها فى أزمة ، بالرغم من وجود المنتجات الممتازة ونظام التوزيع الذى لا يضارع . فقد فقدت الشركة ملايين الدولارات ، لكن الأسوأ من ذلك هو أن الإدارة العليا لا تدرى أين فقدت هذه الدولارات . غير أنه بعد القيام بالبحث

الذى يعد أمرًا مخجلاً استطاعوا فعلاً أن يحددوا موطن الضعف فى نظامهم المالى . لقد نظر إلى الحادثة بشكلٍ ملائم من قبل مالكى الشركة على أنها عبارة عن غياب للأفراد المحترفين المؤهلين فى الشئون المالية ، وبناء على هذه النتيجة فقد تم طرد مديرى الإدارة العليا .

يمثل مصنع للأجهزة الكهربائية المثال الثانى ، الذى عُرف على نطاق واسع بأنه منتج جيد للأدوات المنزلية . غير أن تجارة المصنع انحدرت نتيجة لدخول التكنولوجيا التى جعلت منتجات الشركة التقليدية غير مرغوبة على نحوٍ متزايد . وعلى الرغم من أن الإدارة العليا ناقشت المشكلة ، إلا أنها لم تتخذ خطوة جريئة للتحرى الشديد فى موضوع البحث والتطوير . ففى كل مكان من الشركة تم إبلاغ المديرين بأن يعملوا ما يعتقدون أنه من الأفضل : إنتاج الأشياء التقليدية بفعالية . إلا أنه أخيرًا وبعد ست سنوات من التدنى أقفلت الشركة أبوابها . بالطبع فإن اللوم قد وقع على مديرى الإدارة العليا الذين ركزوا فقط على المشكلات قصيرة المدى ، لذا فقد كانوا فى الحقيقة حرفيين سيئين فى مجال الإدارة . لذا فإننا سوف نناقش لاحقًا فى هذا الفصل كيف ندرب المحترفين الإداريين . إننا نعتقد أن كل شخصٍ يمتلك نفوذًا على الآخرين ينبغى أن يكون كفؤًا ومتمكنًا فى الإدارة .

تتطلب الإدارة القيادية المتميزة ، مجموعة عالية من القدرات أو الكفاءات والتى هى نادرة نسبيًا ، ويجب أن تُرعى بعناية . فعلى سبيل المثال اكتشف الجيش الأمريكى أن هناك قلة من الجنود يمتلكون قدرة قيادية ولذلك قام بدراسة الأسباب لمعرفة لماذا استطاعت فئة قليلة من الجنود الأسرى الهرب فى الحرب الكورية . لقد كان السبب هو أن حراس السجون الشيوعيين يقومون بمراقبة السجناء الجدد ومن ثم يعزلون أى سجين لديه إمكانات قيادية ، عن بقية السجناء . هؤلاء القادة – من الجنود الأسرى – يوضعون فى سجن سرى جداً ويراقبون ليلاً ونهاراً . هذه المعاملة يتلقاها أو يتعرض لها واحد من كل عشرين جندياً . أما بقية الجنود الذين لا تتم حراستهم بشدة فإنهم يفتقدون إلى القادة الذين يديرون خطط الهرب . لذا فإن نتائج هذا البحث تشير إلى أن المقدرة القيادية تقتصر على (٥٪) من السكان تقريباً .

تعتبر الإدارة (التى تضم مهارات قيادية) أساسية فى كل أنواع المنظمات . هذه الحقيقة تم توضيحها من خلال دراسة بريطانية أجريت فى بداية عام ١٩٧٠م . فلقد

تبين للمراقبين الخاصين بالمدارس الممولة من الحكومة بأنهم لا يستطيعون تعريف المدارس "الجيدة" التعريف الملائم . وعلى أثر ذلك تم الشروع فى برنامج بحث شامل لفحص كل جانب من هذه المدارس العشر المتميزة بدرجة عالية من النجاح . وتوصل التقرير النهائى لهذا البحث إلى نتيجة مؤداها أن الفرق الرئيسى بين المدرسة الجيدة والمدرسة السيئة يكمن فى نوعية المدرس الموهوب . هذه النتيجة فى جوهرها تعنى أن الشخص القائد هو الذى يحدد فعالية المنظمة .

تبنى سياسة متعلقة بقيمة الصفوة تكلف وقتًا وجهداً كبيرين . لذا فإن مدربى الفرق الأوليمبية أو قادة الأفواج المتخصصة المنتخبة من الممكن أن يثبتوا أن أفضل الوسائل هى تلك التى تسعى بدون هوادة إلى تحقيق الأداء المتميز . إن الصفوة كقيمة لن تكون خياراً سهلاً، لكنها فلسفة الإدارة التى تتم ممارستها من قبل المنظمات الناجحة .

يتم فى هذا الفصل تعريف المعتقدات والممارسات التى تمكن الصفوة الإدارية من التطور . لذا فإن أهم القضايا فى هذا الصدد هى الاختيار ، والتدريب والحفاظ على المعايير . كذلك فإن هذا الفصل سوف يتم اختتامه بمناقشة المخاطر المترتبة على استخدام أو تطبيق سياسة الصفوة فى المنظمة .

اختيار الصفوة :

من يجب أن يتولى الأدوار المهمة فى المنظمة ؟ إن خصائص مثل : الذكاء ، والشخصية ، وسجل السلوك والمهارات أمور هامة . وبنفس الدرجة من الأهمية ، وإن كانت تناقش غالبًا بدرجة أقل ، القيم التى يتم تبنيها من قبل المرشحين للأدوار المهمة .

إن الإدارة لديها كامل الحرية فى الاختيار عندما تقوم بالتوظيف أو الاختيار . وتعتبر هذه فرصة لأن تكون للإدارة اليد العليا على المنظمة . وتبعًا لذلك فإننا نؤيد تبنى المنهج التالى فى عملية اختيار الموظفين :

(١) عرف التفوق :

حدد ما هى الكفاءات التى يمكن أن تبرهن على أنها ذات علاقة بالأداء المتميز .

(٢) استخدم معايير موضوعية :

تجنب تطبيق التقييم الذاتى (الشخصى) .

(٣) قم بتقصى سجل السلوك :

احصل على سجل مفصل وحقيقى لسلوك الفرد الحقيقى - الذى سوف يتم تعيينه عندما يكون تحت الضغط .

(٤) استكشف القيم :

من خلال المناقشات ومراجعة السلوك الماضى ، حاول أن تتعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة .

(٥) افحص الكفاءات الفعلية :

استخدم اختبارات مكثفة تحت ظروف محددة من أجل تقييم كفاءة المرشح .

(٦) استكشف الدوافع :

المرشح «الجائع» - أى الذى بحاجة إلى دوافع - من المحتمل أن يعمل بشكل جيد .

هذا الكتاب ليس مهتمًا بالأساليب التفصيلية التى تمت تغطيتها فى مكان آخر [١] . ومع ذلك فنحن - كمؤلفين - نتمنى أن نوضح هذه النقطة : إن معظم الأساليب - أساليب الاختيار - قد تم تكييفها لتتلاءم وجمهور السوق وهذا على كل حال ليس جيداً بما فيه الكفاية . فالمديرون من الممكن أن يتعلموا الكثير من مدربى الفرق الأوليمبية ، وقادة وحدات المفرقعات العسكرية ، وقادة أشهر الشركات العالمية للفن . إن هؤلاء يعرفون أهمية الحصول على أفضل المواد الخام وبالتالى فهم يذهبون إلى أبعد مدىً للحصول على المواهب الكامنة غير العادية والمتميزة .

بعض المنظمات لديها معايير متدنية فى اختيار الموظفين . فلقد رأينا فى الغالب مديرين يمضون أيامًا فى تقييم الجدوى الحقيقية (التكاليف والمنفعة) لآلة جديدة ، ومع ذلك فهم يوظفون شخصًا بنفس التكلفة بعد محادثة نصف ساعة . فإذا كان هذا يحدث على مستوى الإدارة فإن ذلك يعنى مشكلة مزدوجة ، وهى أن العمل الإدارى من المحتمل أن يؤدى بطريقة سيئة وأن المرؤوسين من المحتمل أن يعاقوا ويحبطوا فى أدائهم .

التدريب :

أشرنا مبكرًا فى هذا الفصل أن الإدارة تعتبر حرفة . لذا فإن تدريب المديرين الأكفاء يتطلب أن يلقن المتدرب الأسرار الخفية للحرفة الإدارية . لقد حددنا فى عمل سابق أحد عشر مجالاً للتطوير كلٌ منها يمثل مظهراً مهمًا من مظاهر الحرفة الإدارية [٢] . هذه المجالات الأساسية للتطوير هى :

(١) الإدارة الذاتية للجدارة : إن الإدارة مهمة كثيرة المطالب ، فهى غالبًا ما تستنزف طاقة انفعالية وعقلية . لذا فإن المدير الحرفى يمتلك الفهم العميق لإدارة الوقت وهو باستمرار ملائم بكل معنى الكلمة .

(٢) القيم الواضحة : يجب أن يتخذ المديرون قرارات فيما هو مهم . لذا فإن أي خيارات ينبغى أن تكون مبنية على قيم يمكن الدفاع عنها . إن المدير الحرفى يمتلك قيمًا واضحةً ومتسقة ومجربة والتى يعتقد أنها صحيحة .

(٣) الأهداف الواضحة : إن دور الإدارة هو العمل على إنجاز الأهداف رغم المصاعب ، وهذا يتطلب القدرة على تسخير المصادر لتحقيق النتائج النهائية المحددة . لذا فإن المدير الحرفى هو الذى يحدد أهدافًا واقعية ، وقابلة للقياس وذات طابعٍ يتسم بالتحدى .

(٤) التطوير الشخصى المستمر : إن خطوات التطوير سريعة لدرجة إن المديرين يصبحون بسرعة عديمى الجدوى إذا لم يتم تطوير كفاءاتهم باستمرار . لذا فإن الأفراد يجب أن يتحملوا المسئولية لإدارة تطويرهم وتنميتهم . إن المدير الحرفى هو الذى يتخذ خطوات مدروسة لتطوير ذاته خلال حياته سواء أكان ذلك التطوير كشخص أو كمدير .

(٥) مهارات حل المشكلات : إن الأخطاء التى تحدث تعتبر بمثابة الصقل بالنسبة للإدارة . لذا فإن الحلول يجب أن تتوافر فيما يتعلق بالقضايا غير الروتينية والمعقدة والغامضة . إن المدير الحرفى ماهر وبارع فى حل المشكلات المنهجية .

(٦) الإبداع العالى : تقوم الآلات باستمرار بأداء المهام الروتينية ، فى حين يجب على المديرين أن يتعاملوا مع التحديات غير المألوفة . هذا يتطلب الإبداع الشخصى والقدرة على توجيه مواهب الآخرين . إن المدير الحرفى قادر على التغلب على الأمور الاعتيادية وذلك فيما يتعلق بإيجاد الفرص الجديدة والحلول للمشكلات المستعصية .

(٧) التأثير الشديد : إن القدرة على إقناع الآخرين شىء أساسى . فهى ضرورية من أجل إحراز المصادر النادرة والتغلب على الأشخاص المؤثرين . لذا فإن مهارات مثل تأكيد الذات والقدرة على التفاوض والمناقشة المقنعة ، كلها أمور وثيقة الصلة بالتأثير . إن المدير الحرفى يعتبر قائداً فعالاً للآخرين فى جميع الاتجاهات سواء كانت تصاعدية أم جانبية أم متجهة إلى الأسفل .

(٨) الرؤية الإدارية : إيجاد المناخ الملائم للآخرين من أجل تقديم أفضل ما عندهم يتطلب إدارة نافذة البصيرة . وهذا يتضمن اختيار الأساليب الإدارية الملائمة وتحفيز الآخرين . لذا فإن المدير الحرفى هو الذى يهيئ مناخًا مفتوحًا وإيجابيًا يعمل بدوره على تقديم الدعم والتوجيه المطلوب للأفراد .

(٩) المهارات الإشرافية العالية : يتم قضاء الكثير من وقت الإدارة فى التعامل مع المصادر وتخصيص أو تحديد الأولويات . لذا فإن المنظمات يجب أن تكون قائمة ، وأنظمتها مشكلة كما أن أنظمة الضبط والتحكم فيها مؤسسة أو موجودة . وبالتالى فإن المدير الحرفى ذو مهارة فيما يتعلق بالتصميم التنظيمى .

(١٠) إمكانية المدرب : يقاس نجاح المدير من خلال كفاية الوحدة التى يديرها ويتحكم فيها . هذا يعنى أن التطوير المستمر لمهارات المرؤوسين مطلوب حيث يمكن إنجازه من خلال تقييم الأداء والتغذية المرتدة والاستشارة والتدريب المباشر . لذا فإن المدير الحرفى يعمل على تطوير قدرات الآخرين .

(١١) القدرة على بناء الفرق : يحب الناس أن يشعروا بأنهم يعملون مع الآخرين . إن فريق العمل مهم لأسباب تحفيزية وعملية ، ففى الغالب من الأفضل تنسيق الأنشطة المعقدة من خلال الاتصال غير الرسمى . لذا فإن المدير الحرفى هو بنَّاء فعال للفرق .

يتطلب تدريب مجموعة الصفوة الإدارية الانتباه إلى كل واحد من الأحد عشر مجالاً ، ذلك أن الكفاءة الحرفية تتطور بصورة رئيسة فى العالم الحقيقى . وبإمكان مساعدة المديرين من خلال التعليم والتدريب والتوجيه ، لكنهم يحتاجون إلى أن يوضعوا فى مواقف بحيث يتطلب منهم أن يحققوا نتائج هامة فى مواجهة صعوبات هامة فى عالم تمثل فيه الضغوط وعدم المنطقية ونقص الموارد أموراً موجودة على الدوام .

أثبتت المبادئ التالية فى تدريب الصفوة أهميتها أو أحقيتها . هذه المبادئ هـى :

- اجعل خبرة التدريب كما لو كانت حقيقية كلما أمكن .
- تأكد من أن الشخص المتدرب يعكس ما تدرب على أدائه .
- قدم الدعم من المنجزين المحنكين .
- ابتكر التدريب الذى يؤدى إلى تطوير الإمكانية من أجل ثباتها وبقائها .
- تعامل مع كل الأحد عشر مجالاً التى سبق التعرف عليها .

نحن ملتزمون بتطوير كفاءة متميزة لدى الصفوة الإدارية . إذ إنه من المؤسف أن المديرين الكثيرين أقل تدريبًا من مدرسى المدارس ، والسباكين والطيارين . ذلك أن القليل من المديرين تلقوا أكثر من التدريب الأولى ، بل والأسوأ من ذلك أنهم لم يتخذوا مسئولية تطوير ذاتهم .

المحافظة والصيانة :

سيقول لك معظم ضباط أو قادة الجيش إنه حتى أحسن الجنود سوف يفقدون حماسهم إذا لم يتم تعهدهم على نحو متواصل . لذا فإنه يجب إيجاد تحديات جديدة وكذا محاولة تجريب أساليب مُحسّنة للتطوير . إن المديرين يحتاجون إلى أن ينظموا فى شبكات بحيث يمكن من خلالها التقابل بطريقة غير رسمية من أجل مناقشة الاهتمامات المشتركة . إنها ليست مفاجأة فى أن تلك الشبكات نشطة جدًا فى اليابان ، وتعد من قبل الكثيرين السر فى نجاح الأعمال لديهم . كذلك فإنه فى طوائف أو نقابات العصور الوسطى كان ينظر إلى هذه الشبكات بعين الاحترام بدرجة عالية ، وذلك من قبل الحرفيين المهيمنين الذين وجدوا أن أفكارهم كان يتم تحديثها بالمناقشات والمشاركة فى الخبرة .

بإمكان الإدارة أن تتعلم من الممارسة العملية غير الرسمية لبرلمان المملكة المتحدة ، حيث يقضى أعضاء البرلمان بعض أوقاتهم مع بعض فى قصر وست منستر (Palace of Westminster) وذلك إما فى غرف الشاى أو غرف التدخين الاستراحات حيث يكون هناك تقريبًا فرص لتكوين شبكات فريدة . إن الكثير من الحِكم التى تنبثق

من البرلمان على مر العصور هى نتيجة مباشرة لفرص تكوين الشبكات . وبصفة خاصة فإن مستوى المواجهات بين أعضاء هذه الشبكات تكون حادة وقاسية . والتى لها تأثير على التخلص من الميل الطبيعى نحو المداهنة فى المنظمات الموجودة .

مخاطر الصفوة :

تذكر تعريف القاموس للصفوة : بأنها مجموعة متميزة ومفضلة . غير أنه عندما تكتسب جماعة ما أى مزايا فإن هناك مخاطر تترتب عليها ، وهى أن القوة سوف يساء استخدامها وأن الجماعات غير المفضلة أو المتميزة سوف تسىء إلى وظيفة مرؤوسيهم .

لقد أظهرت بعض الأبحاث المثيرة التى أجراها وندى هيرش[٢] Wendy Hirsh أن خصائص أو أعراض الأفـــراد ذوى العيـــون الزرقاء غالبًا ما أن تتطور ، حيث إن جنس هؤلاء الأفراد يقود إلى استخدام قدراتهم الكامنة أكثر من الأداء فى الاختيار . مثل هؤلاء الأفراد يحصلون على انتباه أو عنـاية غير ضروريــة ونسبــة غير عادلة من المصادر . إن المجموعة الإداريـــة لتصبح كادرًا يمثل الديمومـــة الذاتية فيما يتعلق بإبراز ذاتهم كمديرين بـدلاً من أن يكونوا صفوة على أسـاس الإنجاز المتميز . لقـد وصف ونـدى هيرش المغامر الشديد بـأنــه «... النــوع الصحيح من الفتيان أو الرجــال ، منهـم من يبـرزون فيمن حولهــم بظهورهـم كـأذكيــاء ، وحديثين ، سريعين ومتحمسين ويقولون كل الأشياء المتعلقة بالميول والاتجاهات» . مثل هؤلاء الناس خطرون . لذا فإن أعضاء الصفوة الإدارية يشبهون سادة أو قادة الرجال الحرفيين فى الماضى ، فهم يحتاجون إلى أن يظهروا إمكاناتهم من خلال الأداء فى عالمٍ حقيقى .

وعلى الرغم من هذه المآخذ على الصفوة فإنها يجب أن تفضل حيث إن الموهوبين غير العاديين والمتفانين نادرون ، وسوف يتلاشون إذا لم يتم الاعتراف بهم . وكما سنرى فى الفصل القادم فإن الإدارة تحتـاج إلى أن تكافئ وذلك من أجل أن تبقى مصدرًا دائمًا للصفوة .

خلاصة :

الصفوة دائمًا فى القمة – المبادئ الجوهرية :

- ينبغى أن تكون الإدارة هى الصفوة .
- هناك بعض الناس بطبيعتهم أكثر موهبةً من الآخرين .
- ينبغى أن تختار الصفوة على أساس معايير الجدارة .
- من المفيد أن تعرّف الإدارة كحرفة .
- إن نوعية الصفوة هى التى تحدد نجاح المنظمة .
- يُعتبر تبنى سياسة لجذب وإعداد الصفوة التزامًا إداريًا رئيسيًا .
- ينبغى أن تتخذ العناية الفائقة الممكنة عندما يتم تعيين أو اختيار المديرين .
- التدريب الشامل (فى الأحد عشر مجالاً التى تم وصفها) يعتبر شيئًا رئيسيًا .
- ينبغى نَشْر أساليب التدريب .
- ينبغى تجنب التحيز بناء على خصائص «الأولاد ذوو العيون الزرقاء» .
- يجب تفضيل الصفوة ، لكن ينبغى عمل ذلك بحذر .

خمس خطوات عملية للحصول على القشدة "الصفوة" فوق سطح الحليب :

١ – شجع مفهوم التطوير الذاتى للمديرين . وكما ناقشنا سابقًا فإن «المدير غير المعاق» هو أسلوب لعمل هذا التشجيع . لذا ينبغى أن تحصل على نسخة من الكتاب وأن تقرأ الأجزاء الخاصة بالتشخيص ، ثم اعمل من خلال البرنامج المقترح فى الكتاب . إذا كانت هذه الخبرة مفيدة بالنسبة لك ، فاجعل مرؤوسيك عندئذ يمرون بنفس العملية – على أن تكون مجموعات نقاش من أجل أن تعمل كشبكة تدريب للتطوير الذاتى .

٢ – اجعل أولئك الذين يعملون فى اختيار المديرين يقضون عدة أيام فى المحاكاة أو الالتصاق بأفضل المديرين فى إدارتك أو قسمك . ذلك أن هذا العمل سوف يزودهم بالخبرة عن الحاجات فى العالم الحقيقى . اطلب من إخصائيى شئون الموظفين أن يطوروا أساليب الاختيار المبنية على أساس الأداء ، ثم بعد ذلك ناقش أفكارهم بعمق شديد .

٣ – قم بدعوة مدربى أو رؤساء فرق رياضية فائزة من أجل زيارة منظمتك على أن يصفوا لك الكيفية التى يقومون من خلالها باختيار وتدريب الرياضيين . على ضوء ذلك رتب حلقات نقاش غير رسمية مع زملائك ، وناقش كيف يمكنك أن تحاكى الممارسات الناجحة للفرق الرياضية فى منظمتك .

٤ – وظف أسلوب بناء الفرق فى المستوى الأعلى من منظمتك من أجل تطوير الصفوة . ومن أجل عمل ذلك فإن الطرق والاستبانات المقدمة فى «دليل تطوير الفريق» [٤] "Team Development Manual" "وتحسين عمل الجماعات [٥] "Improving Work Groups" سوف تساعدك على إنجاز ذلك .

٥ – اطلب من كل شخص مسئول عن التدريب فى منظمتك أن يكتب ورقة تتضمن ألف كلمة تبدأ بعبارة "الإدارة الجيدة هى ..." ثم اطلب من أعضاء فريق العمل لديك أن يقوموا بتقويم النتائج على ضوء وجهات نظرهم . ادخل فى مناظرة تفصيلية مع المدربين لديك وذلك لتبصيرهم بحاجاتك ورغباتك فى التدريب .

المراجع :

1 - See Jones, J. and Woodcock, M. (1986). Manual of Management Development. Aldershot, Surrey, U.K. : Gower.

2 - See Woodcock, M., and Francis, D. (1982). The Unblocked Manager. Aldershot, Surrey, U.K. : Gower.

3 - Institute of Manpower Studies Review (1985, June). University of Sussex, Brighton, U.K.

4 - Woodcock, M. (1989). Team Development Manual. 2d. Aldershot, Surrey, U.K.: Gower.

5 - Francis, D. and Young, D (1979). Improving Work Groups. San Diego, CA : University Associates.



الفصل السادس

المكافأة : الأداء ملك

يُعتبر أداء الأفراد الذين يقودون المنظمة أمرًا مهمًا . لذا فإن من الضرورى على المديرين أن يعملوا بثبات وجدية من أجل تحقيق أهداف المنظمة . إن المنظمة الناجحة هى التى تحدد النجاح وتكافئه وبالتالى فهى تتبنى هذه القيمة : الأداء ملك .

فنحن كمستشارين غالبًا ما يطلب منا مساعدة الشركات التى ضلت طريقها والتى تناضل من أجل البقاء . إنها لمهمة صعبة . إذ من الثابت أن هناك العديد من المشكلات التى تسهم فى متاعب الشركات ، من بين هذه المشكلات : الأنظمة الرديئة ، والموظفون غير المدربين ، والاستثمار غير الملائم ، والمعنويات المتدنية ، والتسويق الضعيف والتكاليف المرتفعة .. إلخ .

ويمكن الإشارة إلى واحدة من هذه الشركات هنا باسم « شركة المهارات المعدنية The Metal Skills Company » حيث تقع فى مكان قليل النشاط فى الشوارع الخلفية لمدينة صناعية تقليدية . هذه الشركة لسنوات عديدة كانت على حافة الإفلاس . لذا فقد طُلب منا بواسطة بوب جرين واى Bob Greenway المدير التنفيذى للشركة أن نقدم له استشارة تمكن الشركة من تحسين موقفها ، لذا قمنا بدراسة شاملة للشركة ، وقد وجدنا خلال دراستنا للشركة أن كل العلل التنظيمية المحتملة موجودة تقريبًا فى الشركة . فلقد كان المرض واضحًا لنا جميعًا ، غير أن الحلول بقيت غير واضحة .

ولحسن الحظ فإن شركة المهارات المعدنية قد حققت معدلاً من الإنتاج كان صالحًا للعرض فى السوق . غير أن المشكلة الرئيسية كانت تتمثل فى إجراءات التصنيع حيث إنها تتسم بالتلف ، كما أنها خرقاء ومكلفة وغير مضبوطة إلى جانب وجود العمالة الزائدة . لذا فقد قدمنا نصيحتنا للشركة بأن يتم توجيه كل جهود الإدارة نحو القيام بإصلاح دقيق وجذرى لنظام التصنيع . وهذا يعنى تقديم مبدأ «التصنيع فى الوقت المناسب» وذلك من أجل مرونة خفض التكاليف ومبدأ «نوعية الإنتاج الكلى» وذلك من أجل تحسين المعايير ، ومبدأ «حلقات الجودة» وذلك من أجل زيادة مشاركة الموظفين .

تتطلب أى تغييرات تعديلاً قويًا فى الاتجاهات والمهارات والسلوك والمنظمة . لقد أصبح بوب جرين واين – المدير التنفيذى للشركة – مقتنعًا فكريًا وليس عاطفيًا

بالحاجة إلى التغيير . لذا فقد اقترحنا عليه أن يقوم بزيارة لعدد من المصانع فى اليابان وكوريا . لقد عاد من هذه الزيارات متذبذباً ، لكن مع ذلك كان عاقداً العزم على التغيير . بعد هذه الزيارات حظى برنامج التغيير بمساندة مخلصة من بوب جرين واى ، وذلك لأنه شاهد قوة التنافس . وللتدليل على تأثير الزيارات فقد افتتح جرين واى اجتماعاً لموظفيه بقوله «ليس لدينا خيار ، إننا يجب أن ننافس أو نموت ، إننى أنا الملوم فيما يتعلق بالصحوة البطيئة لمواجهة التحدى الذى يواجهنا . غير أننى قد تعلمت درسى . ومن اليوم فإن كل تصرف يتم اتخاذه يجب فحصه وإثارة التساؤل حوله . إننا يجب أن نراجع عاداتنا ثم نستبعد تلك العادات التى لا تضيف قيمة إلى منتجاتنا . إن هناك مبدءاً واحداً يجب أن يشكل الأساس لكل شىء نعمله – هذا المبدأ هو التركيز على النتائج الكمية ، وما سوى ذلك فهو عديم الصلة بنشاطنا – وبناء على هذا المبدأ فليس هناك أى اعتذارات مقبولة للحياد عن هذا المبدأ .

تأثير خطاب بوب جرين واى كان مخيباً للآمال . فقد شعر بعض العمال بأن الخطاب كان تكتيكاً مروعاً ، فى حين اختلطت الأمور على الآخرين من جراء المصطلحات الجديدة فى الخطاب . وبالطبع لم يتغير شىء بالنسبة لعزم جرين واى . فقد قرر المضى فى الاستثمار بجرأة ، حيث قام بإرسال مجموعة مكونة من عشرة من المديرين والمشرفين وممثلى الاتحادات العمالية وذلك من أجل تلمس آثار مقترحاته فى الشركات الصناعية فى اليابان وكوريا . لقد قام جرين واى باختيار أعضاء المجموعة بعناية ، فقد اختار أولئك الأشخاص الذين ينقاد الآخرون لآرائهم .

تأثير الزيارة على المجموعة كان شديداً . فقد عادت المجموعة وهى مصممة على تحويل شركة المهارات المعدنية The Metal Skills Company إلى «وحدة استثمار صناعية عالمية» . كذلك فإن الشركة قامت بعمل استثمار رئيسى آخر حيث اشترت مجموعة من الفيديوهات المجهزة بأشرطة لمدة ست ساعات ، وذلك بناء على فلسفة جديدة فى التصنيع . إلى جانب ذلك فقد تمكن كل شخص فى قسم التصنيع من المنظف حتى المدير العام من الاطلاع على هذه الفيديوهات مرتين . لقد تعلموا من هذه التجربة أن المديرين اليابانيين فى شركة تويوتا لديهم أساليب مضبوطة متمثلة فى إنجاز الأعمال فى الوقت المحدد وذلك فى فترة الستينيات والسبعينيات الميلادية . لقد اكتشفت المصانع الأمريكية هذه المزايا فى عام ١٩٨٠م عندما بدأت كل من شركة جنرال اليكتريك General Electric وشركة كاواساكى Kawasaki وشركة تويوتا

تركس Toyota Trucks فى لونج بيش – Long Beach كاليفورنيا باستخدام هذه المفاهيم .

شعرت إدارة شركة المهارات المعدنية بأنه ينبغى عليها أن تسلك نفس المسار الذى تسير فيه الشركات اليابانية . فقد حاولوا تطبيق الإدارة بالمشاركة منذ عقد مضى ، ولكن كانت الفوائد قصيرة الأمد . لقد كانت مشكلة الشركة مألوفة . فهى كما عبر عنها روبرت ريتش[1] Robert Reich بقوله «إن الاستشاريين الإداريين يعتنقون نظرية (Y) وفى أحسن الحالات نظرية (Z) . غير أن هذه الأساليب التى تم اختبارها أو تجربتها فى المصنع من أجل جعل العمال يشعرون بالتحسن قد أوجدت مظهرًا كاذبًا من التعاون فى بيئة العمل ، وبالتالى كان التباين بين المفكرين (المخططين) والفاعلين (المنفذين) واضحًا وموجوداً» . فى هذا الوقت قرر مديرو الشركة أن يلزموا أنفسهم بتغيير شامل . وبالتالى فقد تم تكوين جماعات محددة من أجل إدخال مبادئ متمثلة فى مبدأ «التصنيع» فى الوقت المناسب ومبدأ «نوعية الإنتاج الكلى» ، ومبدأ «حلقات الجودة» إلى جانب ذلك فقد تم أيضًا إجراء دراسات عديدة ، وبالتالى فلم تعد الشركة متجاهلة للأساليب المطلوبة .

تمكنت شركة المهارات المعدنية بهذه الإجراءات السابقة فى خلال سنتين من التصدير إلى اليابان ، كما كُتِب عن نشاطها أو نهضتها فى الصحافة الوطنية . لقد قامت الشركة بالتخلص بقوة من الأنظمة والسلوك المهدر ، وبذا حازت الفخر فى تنافسها العالمى . ولكن كيف تم إنجاز ذلك ؟ لقد تبنت شركة المهارات المعدنية قيمة : الأداء ملك .

لقد تجسدت واندمجت قيمة «الأداء ملك» فى ثقافة الشركة ، وهذا يعنى أن نظام المكافآت فى الشركة يجب أن يتغير . لذا فإننا فى هذا الفصل سوف نقوم بفحص المكافآت التى تشكل قيم المنظمة ككل .

إن المنافع – وهى التى يتم التحكم فيها من قبل الإدارة العليا فى المنظمة – تعتبر مجموعة الأدوات التى تشكل السلوك فى العمل . لذا فإن الثواب والعقاب هى الأساليب الأولية للتأثير والتحكم فى الآخرين ، وبالتالى فإن القدرة على الإثابة أو العقاب هى مصدر القوة . إن العبارة التى تقول «الشخص الذى يدفع للعازف هو الذى يطلب سماع ما يريد سماعه» صحيحة على الأقل جزئيًا . إن الإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المنظمة فى اتجاه الأداء العالى الدائم .

أمضى المديرون وقتًا طويلاً فى إدراك القوة الإبداعية لنظام المكافآت . فعلى سبيل المثال استطاعت شركة رانك زيروكس Rank Xerox أن تجعل الجرائد[٢] تتحدث عنها فى عام ١٩٨٨م عندما أعلنت أن مكافأة الجدارة لمديرى الإدارة العليا سوف تعتمد جزئيًا على التغذية المرتدة من العملاء . وبناء على هذه التغذية المرتدة يتم إجراء دراسة مسحية سنوية : وبالتالى فإنه إذا ما كانت فكرة العملاء عن الشركة سيئة ، فإن التغذية المرتدة عندئذ سوف تقلل من مكافآت المديرين المسئولين . لقد كان مدهشًا حقًا أن مقاييس من هذا النوع لم تطبق من سنوات قبل هذا الوقت .

تؤثر المكافأة والعقاب (تحت ظروف معينة) فى الأساليب التى نتصرف بها . فالناس فى بعض أمورهم كسائر المخلوقات الأخرى يتصرفون على الفطرة ، فهم يبحثون عما يرضيهم ويتجنبون ما يضرهم . والسؤال الذى يطرح نفسه هو : كيف ينبغى أن تتم مكافأة الناس وذلك من أجل أن يتمكنوا من تبنى قيمة : الأداء ملك ؟

إن قوة المكافأة من الممكن استخدامها من خلال خمس طرق رئيسة ، آخذين فى الاعتبار التوضيحات التالية :

١ - **اجتذاب الناس القادرين** : «إننا نريد الكيميائى اللامع إذًا ابحث من حولك قدم عرضًا لا يمكن رفضه» .

٢ - **إبراز القيم المناسبة** : «يعتبر أفراد المبيعات المتميزون عنصرًا مهمًا . لذا فإننا سوف ندفع لهم بنفس القدر الذى ندفع للمدير التنفيذى» .

٣ - **وضح أن الجدارة تكسب المعركة** : «لقد نجح جونز Jones فى حين أن سميث Smith لم ينجح . لذا فإننا سوف نرقى جونز» .

٤ - **اعمل على تشكيل السلوك** : «من بداية شهر يناير سوف يحصل رجال المبيعات على زيادة فى نسبة ما يستحقون ، وذلك بناء على درجة رضاء عملائهم» .

٥ - **توحيد الجهود** : «يتوقع من كل قسم أن يقدم خططه فيما يتعلق بتحسين الاتصال الداخلى للأقسام وذلك فى غضون شهر» .

يؤثر نظام المكافآت بالفعل على عملية التفكير ، هذه العملية تم وصفها جيدًا من قبل أحد المديرين الذى قال «يتم فى شركتنا دفع علاوة إضافية للمديرين تقدر بنسبة (١٠٪) وذلك فى مقابل الأرباح التى يتم تحقيقها وفقًا للأهداف المرسومة . لذا فإننا

إذا لم نحقق الهدف عندئذ فإننا كمديرين لن نحصل على العلاوة الإضافية : إن العملية بهذا القدر من البساطة . إضافة إلى ذلك فإننا كمديرين نحصل على نسبة واحد فى المائة علاوة إضافية مقابل كل حصة من الأرباح تزيد عن (١٠٪) وتزيد نسبة هذه العلاوة الإضافية حتى تصل حداً أعلى يقدر بـ (٢٠٪) وذلك بشكل إجمالى . لقد بدأت هذه السنة جيدة ، فقد كان مديرو الإدارة العليا فى حالة ارتياح ، فقد قضوا وقتًا كثيراً فى التخطيط طويل الأجل . غير أنه بعد ذلك أصبحت أرباحنا تحت التهديد ، وهى الآن فى اضطراب وتستدعى الدعم أو التغطية لإعداد الميزانية ، وبالتالى لم يتحدث أحد عن العلاوة الإضافية ، لكن الأمر كان أشبه ما يكون بتهديد المشنقة وشيك الحدوث ، حيث إنها بالتأكيد أدت إلى تركيز العقل فى العمل» .

ينبغى تسخير نظام المكافآت من أجل تعزيز الأداء العالى . فالمثال فى الفقرة السابقة - عن العلاوات الإضافية - يوضح النقطة المقصودة . إن نظريات الدوافع المعاصرة تمدنا بالخطوة العريضة فى هذا الموضوع . فعلى سبيل المثال تعد «نظرية التوقعات» فى الوقت الراهن مقبولة بشكل واسع ، كما أن الدروس المستقاة منها تعتبر ذات قيمة عملية فعلية . وأهم النقاط الرئيسة فى هذه النظرية هى كما يلى :

- ينبغى دراسة الاتجاهات والمعتقدات والقيم والإدراكات بتفصيلات كبيرة . ومن أجل الحصول على معلومات فى هذا المضمار فإن الدراسات المسحية للاتجاهات والمعدة إعداداً جيداً تعتبر وسيلة مفيدة فى ذلك .
- تعتبر المكافآت أفضل وسيلة لتحسين أداء الفرد ، على ألا تمنح هذه المكافآت لجميع الموظفين دون تمييز .
- ينبغى أن يعرف الأفراد بالضبط كيفية توزيع المكافآت وذلك من أجل أن تكون الأمور واضحة إلى حد بعيد ، حيث إن الأداء العالى يستحق المكافأة ، غير أن توضيح وإيصال ذلك لكى يصبح معلوماً للجميع يتطلب برنامجاً فعالاً للاتصال .
- ينبغى أن يؤكد التدريب على أن المكافآت العالية من الممكن أن تتحقق من خلال الأداء العالى .
- ينبغى أن يتم تحديد أهداف كل فرد بوضوح ، وفى سبيل ذلك ينبغى أن تكافح الإدارة من أجل إزالة المعوقات التى تحول دون تحقيق الهدف .

- ينبغى لأولئك الأشخاص الذين يدعمون القيم غير الإنتاجية ، أن يُستحثوا من أجل إدراك أن هذه القيم لا تقود إلى النجاح الشخصى .

تبنى هذه الإرشادات الستة يعد طريقة عملية للقول بأن «الأداء ملك» . غير أن المعركة الأولى من أجل تحقيق هذه القيمة هو كسب قلوب وعقول الكادر الإدارى . وبالمقابل فإن المديرين هم الذين يقومون بتشكيل الاتجاهات والقيم لجميع الموظفين الآخرين . لذا فإنه من الواجب على مديرى الإدارة العليا أن يوظفوا نظام المكافآت من أجل أن ينظموا أو يحشدوا عملية التفكير ، وذلك باستخدام المكافأة من أجل إيجاد تعريف للواقع التنظيمى الذى يصوغ قيم ومعايير الأفراد فى نموذج متسق ، بحيث يتصرفون مثل المغناطيس بالنسبة لبرادة الحديد .

تمنح المكافآت فى بعض الأحيان بدون وجود هدف متعلق بإنجاز الأداء . عندئذٍ فإن تصرفات الأفراد تكون غير سليمة ، وبالتالى تفتقر الإدارة إلى الوسائل التى تمكنها من إعادة تثبيت المعايير . وكمثال غير مباشر على ذلك يمكن أن نستمده من جمهورية الصين الشعبية عندما أجرت الحكومة دراسة على مشكلة سوء سمعة مساعدى المحلات الصغيرة «الدكاكين» فى بكين . ففى تقرير عام ١٩٨٤م وُجد أنه من الشائع أن ترى العملاء وهم يتخاصمون مع عمال المحل الكسولين اللامبالين وذلك من أجل الحصول على الخدمة ، بل إن هؤلاء العملاء يبكون من أجل الحصول على تجاوب . فالوقاحة والوحشية وحتى العنف الجسمانى من الممكن ملاحظتها فى تصرفات هؤلاء العمال . لقد شرح التقرير الحكومى أسباب هذا التصرف من عمال المحلات ، ومن ذلك أن هؤلاء العمال يتمتعون بكل الأمان الوظيفى ، مع ضمان علاوات الرواتب ، وبالتالى فهم يفتقدون لأى حافز من أجل دفعهم للأداء فى المستوى المقبول . وبعد أن تم نشر هذا التقرير قامت الحكومة باتخاذ الإجراء ، حيث تم تقييم موظفى المحل من خلال الأداء مثلهم فى ذلك مثل أى نشاط أو قطاع فى الاقتصاد الصينى . وفى زيارة حديثة للكاتب - أحد المؤلفين - للصين لاحظ التأثيرات الرئيسة التى أوجدتها هذه التغييرات على الصالح العام ، وكتعليق على ذلك فإن هذا التغير فى جزء منه يمكن تفسيره بنظام المكافآت الذى تبنته الحكومة الصينية والذى أدى إلى تغييرات كبيرة ، وبالتالى إلى الازدهار الجديد الموجود .

إن قيمة «الأداء ملك» لها مضمونان ، الأول : هو أن كل فرد يجب أن يكون لديه تعريف شخصى دقيق لمعنى الأداء الممتاز ، والثانى : هو أن الأنشطة المتعلقة بعدم الأداء يجب أن يتم صقلها .

يؤكد أسلوب الإدارة بالأهداف أن كل شخص ينبغى أن يعرف ما هى المخرجات المطلوبة من خلال عمله ، غير أنه فى سبيل تحقيق ذلك ينبغى أن يسمح لهم باختيار وسائل الإنجاز ، وهذا يعتبر المكون الأساسى فى إدارة الأفراد . إن طقوس الإدارة بالأهداف المتمثلة فى الدورة السنوية ، والتوثيق الكامل والإجراءات الرسمية – غالبًا ما تكون غير مساعدة ، لكن الهدف أو المعنى لهذه الطقوس سليم وصحيح . لذا فإن المستخدمين للأساليب الموجودة فى كتاب «المدير ذو أسلوب الدقيقة الواحدة One Minute Manager» [٣] والذى حقق أفضل المبيعات – سوف يدركون أن المعتقدات الرئيسة للإدارة بالأهداف غير قيمة .

تضيع الكثير من المصادر التنظيمية فى أنشطة خارجة عن هدف المنظمة . هذا الاتجاه يجب مراقبته بصرامة ، ذلك أن تصريف الطاقة فى أشياء «جميلة» ولكن ليست جوهرية من الممكن أن يؤدى إلى تآكل أو نخر الالتزام الشديد الذى يميز المنظمات الناجحة . إن الأداء بحد ذاته يعتبر قوة دافعة . لذا فإن المدير الناجح هو الذى يغرس المبدأ الذى يعتبر النتائج أول معيار للنجاح ، وذلك مع الإخلاص والتفانى الشبيه بإخلاص وتفانى متسلق الجبال الذى يعرض حياته للخطر وذلك من أجل الوصول إلى أصعب قمة حيث إن النجاح موجودٌ هناك .

وعلى الرغم من كل النوايا الطيبة ، فإن المديرين غالبًا ما يجدون أنه من الصعوبة تطبيق مبدأ «الأداء ملك» . فعلى سبيل المثال كيف يمكنك قياس إسهام مدير العلاقات العامة أو المدرس الأول فى مدرسة ما ؟ إن ذلك لصعب ، لكنه غير مستحيل أن يقاس كميًا . ففى بعض الحالات من الممكن تقييم الاستحقاق أو الأهمية فقط من خلال مقارنة أداء الشخص بمعايير محددة . لقد وجدنا – كمؤلفين – فى ممارستنا الاستشارية بأن هناك ست استراتيجيات للمكافأة والتى تعتبر دليلاً علميًا ومفيداً . هذه الاستراتيجيات هى كما يلى :

١ – كن واضحًا بالنسبة لمكونات النجاح فى كل عمل .

٢ – كافئ السلوك الإيجابى بأعلى معدل من الفوائد المادية .

٣ – كافئ السلوك الإيجابى بأعلى معدل من الاعتراف .

٤ – استخدم كل الوسائل الممكنة للإقناع (القيادة ، والإعلام ، والاتصال .. إلخ) وذلك من أجل توجيه قواعد الجماعة نحو الأداء العالى .

٥ – أوجد الفرص للأفراد من أجل الشعور بالسعادة فيما يتعلق نظراً بعملهم لاستخدامهم مهاراتهم ومعارفهم .

٦ – تعامل مع المعايير المتدنية للأداء .

هناك عدة صعوبات فى تطبيق هذه الاستراتيجيات الست المتعلقة بالمكافأة . غير أن تطبيقها سهل فى جماعة الإدارة وذلك لأنها ميالة إلى التآزر والمساندة . إن المنظمات الناجحة لتجد السبل التى تمكنها من نقل قيمة أو أخلاقية «الأداء ملك» إلى المستوى الأدنى فى المنظمة .

ومع ذلك فإن هناك عوائق شائعة تنطبق على بعض المجموعات الإدارية وأجزاء أخرى كثيرة من القوى العاملة . فلقد تأكد لكل من المديرين واتحادات العمال منذ زمن بعيد بأن أنظمة الثواب والعقاب تعتبر وسائل هامة من أجل تحقيق الإذعان . فمن الناحية التاريخية حاولت الاتحادات العمالية أن تقلل من قوة أو نفوذ المديرين وذلك من خلال تقنين أنظمة أو بناء المكافآت وذلك من أجل أن تتم على أساس غير الأداء . وحيث إن الموظف الجيد يؤدى أفضل بكثير من الموظف السيئ ، فإنه يجب أن يكون مبدأ الإدارات الناجحة متمثلاً فى أنها هى ، وليست اتحادات العمال ، التى تتحكم فى سياسات أنظمة الثواب والعقاب التنظيمية .

يعتقد كل المديرين الذين سألناهم عدم المساواة بين الأفراد فيما يتعلق بالثواب والعقاب . فهم فى مأزق وذلك لأنه من الصعب عليهم أن يتعرفوا أو يحددوا ويكافئوا الفروق الحقيقية بين الأفراد . فعلى سبيل المثال هناك الكثير من الأفراد المحترفين الذين قدموا ثلاثين سنة من الخدمة المنازة لا يزالون يحتلون المستويات الدنيا من الوظائف ويحصلون على مزايا منخفضة مقارنة ببناتهم اللائى أمضين سبع عشرة سنة فقط فى النسخ واللاتى يصنفن ضمن الموظفين أصحاب الياقات البيضاء . إن المبدأ واضح – من خلال هذا المثال – وهو : أن المديرين ينبغى أن يعملوا أى شىء فى مقدورهم أو استطاعتهم عمله وذلك من أجل أن يحددوا ويكافئوا الأداء العالى .

لذا فإن أنظمة الثواب والعقاب ستلبى المطالب سالفة الذكر إذا هى اتسمت بما يلى :

– تكون مبنية على طرقٍ عادلة ومتساوية لقياس الأداء .

– من السهل فهمها .

- واضحة المعالم حتى يمكن مراقبتها .

- مرنة بحيث يمكن أن تلبى الحاجات التى لا يمكن التنبؤ بها .

- حاصلة على دعم ممثلى الجماعات ذات المصالح المباشرة .

- مرتبطة بتحسن المهنة والأداء .

وتعتبر المكافآت المادية فى حد ذاتها دافعًا غير مكتمل . فلقد قيل بحكمة « إن الوعد براتب جيد سوف يدفع شخصًا ما لأن يعمل كل يوم ، لكنه لن يُشجع على العمل الشاق» إن المكافآت النفسية مثل : التحدى ، والاعتراف والخوف من الفشل والنفوذ الشخصى يجب أن توظف فى العمل . وفوق كل هذا فإن هناك دافعًا أساسيًا ألا وهو الانتماء . فالأفراد فى أصولهم هم أشخاص قبليُّون أى يحبون الانتماء إلى قبائل ، إلى جانب ذلك فإن تطور الجنس البشرى حديث نسبيًا . لذا فإن المديرين المتبصرين هم الذين يسخرون حاجة الفرد الأساسية للانتماء ، وذلك بأن يجعل الشخص يشعر بقيمته فقط عندما يؤدى طبقًا لأعلى مستويات الأداء . إن على المديرين أن يدركوا أنهم هم القادة العاطفيون أى المثيرون للدوافع فى أقسامهم ومنظماتهم .

إن المستويات الدنيا من الأداء من الممكن ملاحظاتها عادة وذلك عندما يتم اهمال المكافآت النفسية . لذا فإن الإدارات الناجحة هى تلك التى توظف المكافآت من أجل تنشيط الأفراد وحثهم على العمل من أجل المنظمة . فهى - أى الإدارات - تدرب كل مديريها من أجل تطبيق أساليب الدوافع البارعة والتى تقدم التحدى ، وتزود بالاعتراف ، وتحدد الأهداف المطلوبة ، وتمكن الأفراد من الشعور بأنهم من المهمين الحقيقيين فى المنظمة .

يختتم هذا الفصل ببعض الكلمات التحذيرية ، وهى : إن البحث الشديد عن الأداء فى حد ذاته من الممكن أن يصبح أمرًا محمومًا أو هيجانًا ، وذلك اقتباس للمصطلح الذى استخدمه روجر هاريسون Roger Harrison المحلل الخبير فى الثقافات الإدارية [٤] . فبهذا المصطلح - أى الهيجان - يقصد هاريسون أن المعايير المعنوية تنبذ وذلك فى أثناء البحث المحموم عن المخرجات والمكاسب . لذا ينبغى التنبيه بأن الأداء يجب أن يكون ملكًا وليس إلهًا .

خلاصة :

المبادئ الجوهرية – الأداء ملك :

– يعد الثواب والعقاب أساليب أساسية للتأثير على الآخرين وضبطهم .

– ينبغى أن تستخدم المكافآت من أجل توحيد جهود الأفراد للعمل من أجل تحقيق أهداف الإدارة .

– يجب أن توجه مكافآت المديرين نحو الأداء .

– ينبغى أن تدرس نظرية التوقعات فى الدوافع بعناية وذلك من قبل المديرين .

– ينبغى أن يفهم كل فرد – فى المنظمة – نظام المكافآت .

– ينبغى أن يركز الأفراد انتباههم على النتائج وليس على الأمور المشتتة للجهد .

– ينبغى أن يكافأ السلوك الإيجابى على الدوام .

– ينبغى ألا يسمح للسلوك السلبى بالحدوث دون تحدٍ أو مواجهة .

– يجب محاربة كل نظام أو عرف يضعف أو يشوه أو يقوض سمعة المكافآت العادلة المبنية على أساس الأداء .

– يحتاج المديرون إلى أن يكونوا خبراء فى المكافآت غير المادية .

– ينبغى ألا يسمح لثقافة الأداء أن تصبح باعثًا على الجهد المضنى الشديد .

خمس خطوات عملية لمكافأة الأداء :

١ – ادع عالم نفس إداريًا من مدرسة إدارة الأعمال ، وذلك من أجل أن يرتب حلقة دراسية لمدة نصف يوم لفريق العمل لديك فى موضوع «الثواب والعقاب فى الإدارة» . أخبر عالم النفس المتخصص بأنك تريد أن تسمع منه ملخصًا لآخر الأبحاث فى هذا المجال ، بما فى ذلك عمل البروفسور لولر Loawler ° ناقش معه منهجك الحالى فى مكافأة الأداء العالى ومجابهة الأداء المنخفض ، ثم اختتم الحلقة بقائمة تتضمن خطوات عملية .

٢ – قم بدراسة أولية لطرق تدريب مديريك وذلك من أجل أن يكونوا مهرة فى أساليب منح المكافآت النفسية ، ذلك أن أساليب ، مثل : تقديم الإثراء الوظيفى[٦] ، والتغذية المرتدة الإيجابية[٧] ، وتحليل التعامل [٨] ، والتوجيه [٩] ، تعتبر وسائل نافعة . وبناء على ذلك اطلب من قسم التدريب لديك أن يعدوا حلقة دراسية وذلك من أجل ضمان أن الكثير من ممارسة المهارة قد تم بناؤها . احضر الحلقة التمهيدية أو الأولية بصورة كاملة وذلك قبل أن تلزم مديريك بالحضور إلى الحلقة .

٣ – قم بدراسة سياسة المكافآت التى تطبقها أى من جمعيات الموظفين أو اتحادات العمال وذلك من أجل الوقوف على الطريقة التى يفكرون بها . حدد إذا كانت هناك أى طرق لتقوية المكافأة على أساس مبدأ تأدية العمل .

٤ – كن متنبهًا للحاجة إلى تغيير نظامك فى الحوافز وذلك بعد كل بضع سنوات . إن هناك الكثير من الأدلة التى تشير إلى أن أى أنظمة للحوافز تفقد فعاليتها بمرور الوقت . لذا ينبغى أن تتبنى سياسة التجريب المستمر لترى ما هى الطرق الجديدة لزيادة الحوافز والتى يمكن أن تكون ذات قيمة .

٥ – اجمع معلومات من المديرين وأى جماعات أخرى ذات علاقة وذلك فيما يختص بالعوامل الدافعة والعوامل المثبطة لهم ، استخدم لهذا الغرض استبانة تم التأكد من صدقها* . ومن أجل عمل ذلك فإن مدير شئون الموظفين لديك أو الاستشارى الكفء سوف يكون قادرًا على المساعدة فى هذا الشأن . اتخذ الترتيبات الضرورية من أجل تقديم نتائج الدراسة المسحية وذلك فى لقاء مع فريق العمل لديك ، ثم قرر على ضوء ذلك الخطوات العملية لتحسين الدوافع . بعد ذلك حدد أهدافًا ثم راقب فعالية برنامج الدوافع لديك .

---

* تعد (قائمة إدارة الدوافع) و (بيان قياس دوافع العمل) وسيلتين ملائمتين لقياس الدوافع ، ويمكن الحصول على هاتين الوسيلتين من :

University Associates, Inc., 8517 Production Ave., San Diego, CA 92121.

المـــراجــــع :

1 - Reich, R. (1983). The New American Frontier. New York : Times Books.

2 - Financial Times, London, p. 13, 2/17/88.

3 - Blanchard, K., and Johnson, S. (1988). The One Minute Manager. New York: William Morrow.

4 - Harrison, R., (1983, Fall) Strategies for a New Age. Human Resource Management, 22, 3, 209-235.

5 - Lawler, E. (1971). Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View. New York: McGraw-Hill.

6 - Hertzberg, F. (1968). Work and the Nature of Man. New York: Staples Press.

7- Blanchard, K. and Johnson, S. (1988). The One Minute Manager. New York: William Morrow.

8- Berne, E. (1968). Games People Play. New York: Ballantine.

9- Hague, H. (1973). Management Development for Real. London: Institute of Personnel Management.

الجزء الرابع

إدارة المهمة

الفصل السابع

الفعالية : عمل الشيء الصحيح

التركيز على القضايا الصحيحة يجب أن يكون موضع اهتمام مطرد ، إذ بدون التوجيه الصحيح للجهود ، فإن الإدارة الذكية الفطنة فى مكان ما سوف تجد السبل التى تستطيع بها أن تستحوذ على حصتك فى السوق . إن المنظمة الناجحة قادرة على تركيز أو تسخير المصادر فى الأنشطة التى تقود إلى تحقيق النتائج . لذا فهى تتبنى هذه القيمة : عمل الشيء الصحيح .

ففى الشوارع الخلفية لمدينة مزدهرة أقفل مصنع للأدوات العلمية أبوابه لآخر مرة . لقد أنشئ هذا المصنع فى عام ١٩٢٠م من قبل عالمٍ ، وهو صاحب المشروع الذى كان رائداً فى أسلوب جديدٍ فى تحليل آثار العناصر الكيميائية . لقد أصبحت الشركة شعاراً للصناعات الجيدة والمنتجات المبدعة . كانت الشركة لسنواتٍ عديدة مشهورة عالمياً ، غير أنه منذ عشر سنوات مضت تم شراء الشركة من المالك القديم بواسطة مجموعة عالمية منهمكة فى نشاطات متعددة . لقد تم تعيين الإدارة الجديدة تحت رئاسة ما سُمّى بالمدير التنفيذى المحترف وهو محاسب متميز بقيت عليه سنوات قليلة من التقاعد .

لم تسر الأمور على خير ما يرام فى ظل مسئولية المدير التنفيذى الجديد . فقد تم تقليص الاستثمارات بطريقة مزرية وبدائية ، حيث تم استبعاد كل شيء ماعدا الفوائد السريعة ، كما أن المنتجات الجديدة لم تطور مما ترتب عليه زوال نشاط الشركة . ونتيجة لذلك انتهز منافسو هذه الشركة حصتها فى السوق وذلك بعد أن شهدوا ضعف أقوى منافسٍ محترم لهم فى السابق . فلقد تقلصت الطلبات على منتجات الشركة وأصبحت ضعيفة . كما قام الرئيس التنفيذى للشركة بتقليص الاستثمار بدرجة أكبر وذلك فى مناضلة من أجل موازنة حساباته . وبذا شهد الموظفون القدامى تدهور شركتهم والتى كانت موضع افتخارهم فيما مضى ، فقد أوضحوا صراحة أن سياسة الإدارة الجديدة كانت خاطئة . غير أن ملاحظاتهم هذه قد تم تجاهلها . أما أولئك الذين يمتلكون مهاراتٍ مطلوبة أو رائجة فقد تركوا الشركة بحثاً عن أعمال جديدة ، فى حين أن الموظفين من ذوى الخدمة الطويلة استمروا فى العمل ولديهم هاجس شر داخلى بالنسبة لمستقبل الشركة .

فى أحد الأيام قدم اثنان فى سيارة ليموزين لزيارة المصنع . هذان الرجلان وصلا من المكتب الرئيسى للشركة . لقد أمضيا نصف يوم تجولا خلاله فى المصنع وتفحصا الحسابات الكئيبة للشركة ، وبعدها قررا إغلاق الشركة . لقد انتهت قصة الشركة نهاية محزنة ، كما ترتب على ذلك الاستغناء عن خدمات الرجال الحرفيين ، والصناع العاملين على الآلات ، وعمال خطوط التجميع والعمال الكتبة الذين أمضوا حياتهم مساهمين بمهاراتهم الممتازة ، لقد تم استبعاد هؤلاء من العمل دون عمل أى شيء يذكر لهم أكثر من مجرد رسالة عادية موجهة من المدير التنفيذى من المركز الرئيسى للشركة تحمل فى طياتها الأسف على ما حدث.

إن السؤال الذى يطرح نفسه هو : ما هو السبب وراء انهيار وسقوط شركة الأدوات العلمية ؟ الجواب ببساطة ، هو أن المدير التنفيذى الجديد للشركة عمل الشيء الخطأ – وعمله مرة تلو المرة .

إن هناك الكثير من الأسباب للانهيار . ولقد لخص ستيورت سلاتر Stuart Slatter[١] ، الذى قام بدراسة للشركات التى شارفت على الانهيار النهائى أسباب الانهيار بقوله إن أكثر السموم قوة هو الرئيس التنفيذى الاستبدادى الذى يفشل فى الاستماع لمن حوله .

أما الأسباب الأخرى لفشل الشركات التجارية فهى على النحو التالى :

فريق الإدارة العليا غير الفعال : تتمثل عدم فعاليته فى عدة ظواهر سواء كان ذلك فى الأفراد الضعفاء ، أو فى الإسهامات المحدودة وظيفياً ، أو الاتصال السيئ أو غياب الإجماع .

إهمال العمل الجوهرى : يتمثل فى تبديد الطاقة فى قضايا غير أساسية .

نقص العمق الإدارى : يتمثل فى عدم امتلاك الخبرة ، ووجود الأفراد غير المؤهلين أو ذوى الإنجاز المنخفض فى المناصب القيادية .

الاعتقاد الراسخ فى التغيير الطبيعى : يتمثل فى عدم رؤية الحاجة إلى تغيير جذرى .

كل هذه العوامل بإمكانها أن توجد موقفًا بحيث تجعل المديرين يعملون الشيء الخطأ . لقد أكدنا فى الفصل الرابع على أن القوة أو النفوذ يجب أن يكونا فى حوزة الإدارة ، وهذا يعنى أن القرارات الرئيسية ينبغى أن يتم اتخاذها دائمًا من قبل مجموعة الإدارة العليا . فإنه ليس بالإمكان أن تكون هناك مبررات مقبولة إذا أسيء توجيه أو إدارة المنظمة . إن الإدارة وحدها ستكون ملومة سواء أكان ذلك بسبب عدم اتخاذ القرار أو بسبب القرار الخاطئ .

لا أحد يضمن اتخاذ القرار الصحيح فى الإدارة العليا ، حيث إن القرار فى حد ذاته هو مجموعة من التحليلات ، والشعور الحدسى ، والأمل والاعتقاد . إضافة إلى ذلك فإن عملية اتخاذ القرار ليست معصومةً من الخطأ ومحدودة بمعلومات وموهبة أولئك الأشخاص الذين يمتلكون القوة . ومع ذلك - أى مع وجود هذه العوامل - فإنه ليس كل المديرين يضلون سبيلهم فيما يتعلق باتخاذ القرار . وبالتالى فإن الكثير من الممكن بل وينبغى أن يتم عمله من أجل تحسين معلومات متخذى القرار ، وتعزيز قدرات أو مواهب فريق الإدارة العليا ، وتحسين العملية التى من خلالها تم تجميع المكونات الضرورية لاتخاذ القرار .

وكما أكدنا فى الفصل الخامس على أنه من الضرورى ضمان أن تكون قمة المنظمة - الإدارة العليا - مزودة بالأفراد القادرين . ذلك أن هناك واحدة من متناقضات واقع الإدارة وهى أنه على الرغم من وجود ملايين البشر العاطلين ، فإن مديرى الإدارات العليا التنفيذيين والموهوبين والمتوفرين نادرون ندرة الأوراق البنكية الموجودة فى الشارع . بل إنه حتى عندما يتم تعيين الأفراد القادرين فإن الأمور بالنسبة لهم تعد فى طور البداية .

لقد تمت مناقشة العمل الرائد المعد من قبل (ميريدث بيلبن[٢] Meredith Belbin) بعمق فى الفصل العاشر ، والذى بين أن فرق الإدارة العليا ، التى هى قادرة على عمل الأشياء بطريقة صحيحة قد تم تشكيلها من أفراد مختلفين . إن تحليل بيلبن يشير بقوة إلى أن جوهر اتخاذ القرار الحكيم هو نتاج وجود فريق الإدارة العليا المتوازن الذى يشتمل على المفكرين المبدعين ، والمنتقدين والمتصورين ، والأفراد الذين يحرصون على الوصول إلى نتائج . هذا التحليل له عدة تطبيقات مثيرة : أول هذه التطبيقات أنه ينبغى لفرق الإدارة العليا أن تتجنب مأزق البحث عن مجموعة مشكلة من أفراد متماثلين - وبدلاً من ذلك فإن الكفاءات المتعددة والمتباينة هى المفتاح الرئيسى لنجاح الجماعة . ثانيًا إن تنازع القوة غالبًا ما يحدث عندما يكون الأفراد الأقوياء (والذين يسمون بالمشكلين) يعملون فى نفس الفريق - ومن ثم فإن هناك حاجة إلى اختيار عادل لأعضاء الفريق ، وذلك لمنع الصراع الشخصى المفرط . وأخيراً فإن بناء الفرق شىء أساسى ، وبالتالى فإن على الأعضاء أن يدركوا مصادر القوة عند كل فرد وأن يتعلموا كيف يحترمون الاختلافات فيما بينهم .

امتلاك المكونات الصحيحة وحدها لا يعمل الكعكة الجيدة . ذلك أن أعضاء فريق الإدارة العليا يحتاجون إلى أن يفهموا أن دورهم متميز إلى حد بعيد عن دور الإدارة الوسطى ، فهم حراس مهام واستراتيجية المنظمة . إن القرارات الأساسية المتعلقة بالقيم والمصادر والأوليات والخطط والغايات يمكن عملها فقط من قبل الإدارة العليا . لذا فإن موظفى الإدارة العليا يحتاجون إلى أن يكون لديهم فهم متبادل فيما بينهم للتراث الذى يتمنون أن يتركوه فى المنظمة بعد أن يغادروها (هذا الوضع ينطبق بصفة خاصة على المنظمات غير التجارية) ، غير أن أى عملية اتخاذ قرار استراتيجى كهذه تتطلب خبراء متخصصين - وذلك كما هو الحال بالنسبة لمن يقوم بترميم المداخن أو الأبراج الطويلة والذين تتطلب أعمالهم مهارات مختلفة عن أولئك الذين يبنون بالطوب .

إن السؤال البدهى هو : هل ينبغى أن تفترض أن كل ما هو مطلوب بالنسبة للمنظمة هو أن يكون لديها فريق إدارة عليا متمكن ومتوازن من حيث وجود تخصصات متعددة ؟ إن الجواب لا ! ذلك أن عملية الإدارة الفاعلة يجب أن تتم فى الموضع الصحيح . إن بإمكان المديرين أن يتعلموا الكثير فيما يختص بعمليات اتخاذ القرار وذلك بدراسة الطرق التى من خلالها تحل معظم قضايا العالم المهمة فى الحكومة . ففى مجلس الشيوخ الأمريكى هناك العديد من الاجتماعات التى تخدم تحسين نوعية اتخاذ القرار . وهى على النحو التالى :

١ - تتم مداولة القضايا الرئيسية بشمولية وذلك من قبل الأفراد الذين لديهم وجهات نظر مختلفة .

٢ - لا أحد يسمح للأدب أو اللطف أن يعوق التحقيق والتساؤل القوى .

٣ - المعارضة تشجع بقصد .

٤ - الناس ذوو المصالح الخاصة يتم دعوتهم لتقديم وجهات نظرهم .

٥ - هناك الوسائل الضخمة التى صممت من أجل تزويد متخذى القرارات بالمعلومات الدقيقة والموثوقة .

٦ - يجبر أولئك الأفراد الذين يتخذون القرارات على تذكر ما يترتب على اختياراتهم أو قراراتهم .

٧ - ينظر إلى الكذب على أنه شىء غير مقبول .

إن الرؤية المهمة التى يتم اكتسابها من دراسة النموذج البرلمانى هو أن عملية اتخاذ القرار ينبغى ألا يسمح لها إطلاقًا أن تتم فى نظام مقفول ، حيث إن أولئك الذين فى القمة – الإدارة العليا – ينبغى أن يواجهوا بالتحدى على الـدوام ، وأن يطبعوا على الصدق وتحمل المسئولية . لذا فإنه عندما يتحقق هذا المطلب فإن هناك احتمالاً كبيراً فى أن الأمور الصحيحة سوف يتم عملها . إن الأمور الصحيحة من المحتمل حدوثها بدرجة كبيرة وذلك عندما تسود الحكومة أو الإدارة المفتوحة المتقبلة للنقاش ووجهات النظر الأخرى . ذلك أن طرح القضايا بأمانة واستخدام الخطوط العريضة التى طورها البرلمان عبر القرون لتزيد من فرص اتخاذ القرارات الحكيمة .

هذه الملاحظة بالنسبة للشركات التجارية تعنى أنه لابد أن تكون لديها استراتيجية من أجل أن تحافظ على أفضليتها فى المنافسة . لقد تعلمـنا من ميشـيل بـورتر Michael Porter[٢] – أن هناك ثلاث استراتيجيات تنافسية متميزة وهى : أن تكون أنت الأرخص (تكاليف القيادة) ، وأن تكون متخصصًا (الاختلاف) ، أو أن توجه جهودك نحو مجال محدد من أجل التركيز (الاهتمام) . لذا فإنه من الأهمية بشكل أساسى أن يتفهم مديرو الإدارة العليا أى استراتيجية تنافسية ينبغى أن يستخدموها ، ثم بعد ذلك يتابعوا بقوة مسارهم المختار .

فعلى سبيل المثال تسعى شركة جنرال موتورز General Motors فى معظم البلدان التى تعمل بها إلى أن تكون الرائدة المطلقة فى التكلفة ، أى أن تكون أسعارها رخيصة ، لذا فهى تنشد بقوة أن يكون لها نصيب فى السوق وذلك من أجل أن تتمتع بالمستوى الاقتصادى العالى ، والسعى بقوة نحو خفض التكاليف والمحافظة بقوة على الصدارة أو الريادة وتجنب حصة التسويق المنخفضة ودراسة تكاليف المنافسين . وشركة أخرى هى شركة بورش Porsche قررت أن تجعل منتجاتها مختلفة ، وذلك بقصد أن ينظر إليها من قبل العميل على أنها تقدم الإنتاج الجيد المتميز . هذا يعنى أن شركة بورش ، تستثمر النظرة إليها فى كونها متميزة ، وقادرة على إيجاد الاختلافات القيّمة ، إضافة إلى كونها أنيقة ومرضية لذوق الطبقات العليا نتيجة لشكلها غير المألوف . إن استراتيجية كلتا الشركتين مختلفة جدًا ، من أجل أن يتم عمل الشىء الصحيح فإن كل فرد فى كلتا الشركتين يحتاج إلى أن يعرف بالضبط ما هو المهم . لقد زار أحد المؤلفين – مؤلفى هذا الكتاب – مصانع الإنتاج فى كلتا الشركتين وتحدث مع الإدارة العليا فيهما . لقد وجد أن كلتا الشركتين ناجحتان – وذلك لأنهما تعملان الشىء الصحيح ولكن بطرق مختلفة .

المنظمات غير التجارية لديها مهمة أكثر تعقيداً فيما يتعلق بتحديد غاياتها ؛ فقد ترى إحدى المنظمات أن هدفها هو الإسهام فى المحافظة على نماذج أو سلوكيات الواقع الحالى (مثل الشرطة) أو أن منظمة أخرى ربما تحدد دورها على أنه المساعدة فى بناء مستقبل أفضل (وذلك كما يهدف المسرح من عمله) . وحيث إنه لا توجد طريقة مقننة لقياس «الإسهام فى الصالح الاجتماعى» فإن صنّاع القرار الاستراتيجى فى مثل هذه المنظمات يُنصحون بأن يوظفوا ما يشبه العمل البرلمانى والذى تم وصفه فيما سبق ، وذلك من أجل تحسين نوعية إجراءات عمل فريق الإدارة العليا حتى يتمكنوا من إيجاد المهمة الحيوية الأساسية .

يعى الكثير من مديرى الإدارات العليا مسئولياتهم فى اتخاذ القرار. فلقد حدثنا رئيس إدارة إحدى الشركات العامة بقوله «فوق كل هذا يجب أن أكون إيجابياً وواقعياً . إن التفاؤل المفرط سوف يعرض الشركة للخطر أما التشاؤم فى المقابل فإنه يعوق المبادرة كما أنه يحبط العقول المبدعة . أما الواقعية فإنها أكثر صعوبة حيث إننى عندما أتخذ أحكاماً خاطئة فإننى عندئذٍ سوف أقود الناس فى طريق منحرف . إن مهمتى هى أن أعمل كل شىء ممكن لأتيقن من أن الأحكام الصحيحة قد تم اتخاذها فى الوقت المناسب» .

إن الواجب يبدأ عندما تكون المهمة واضحة . إن عمل الشىء الصحيح يتطلب الالتزام بتقييم المعلومات الحقيقية ومواجهة الواقع ، لذا ينبغى على المديرين أن يكونوا علماء ممارسين بحيث لا يقعوا فى مصيدة أو خطأ تعريف الإدراك الذاتى على أنه حقيقة . إن المديرين ينبغى أن يحددوا الأنظمة التى تقوم بجمع وتنظيم البيانات أو الحقائق الاستراتيجية . فكما سيخبرك أى قائد عسكرى فإن هذا الإجراء يقع فى أعماق عملية اتخاذ القرار الفعال .

قال أحد زملائنا ويدعى (بوب جارات[٤] – Bob Garratt) إن الطرق اللاشعورية التى ينظم المديرون بها عمليات تفكيرهم (يطلق علماء السلوك على هذه النماذج أساليب التفكير Structure) تعتبر مهمة بدرجة حيوية . هذه الملاحظة ذات دلالة . فالمديرالذى يرى أو يدرك العالم التنظيمى على أنه عبارة عن قيود أو مدخلات فى قائمة الميزانية ليس من المحتمل أن يدرك أو يحترم البيانات النوعية أو الكيفية . لقد وصف (جارات) أربعة أشكال رئيسية من أساليب التفكير التى يستخدمها مديرو الإدارات العليا لتوجيه أنفسهم . كل شكل من هذه الأشكال له محدودياته ، وبالتالى فإن المديرين الذين

يفشلون فى استخدام كل الأشكال الأربعة من المحتمل أن يعملوا الأشياء الخطأ وبخاصة أولئك الذين يطلق عليهم جارات «المكبلين بأغلال مفاهيم المتخصصين التقليديين» وبمواءمة ملاحظة جارات يمكن تحديد أربعة نماذج وهى :

١ – وجهة النظر الوظيفية The functionalist view : ينظر مديرو الإدارة العليا من خلال هذا النموذج إلى عالمهم على أساس أنه مجموعة من الوظائف التقليدية مثل : الإنتاج والمبيعات والتمويل . هؤلاء المديرون يوجهون بعض الانتباه إلى البيئة وكذا السوق الذى يعملون به ولكن من خلال البناء التنظيمى الموجود فقط . ومن الناحية المثالية فإن مثل هذه المنظمات لديها عدد قليل من فرق العمل فى المستويات العليا ، حيث إنه لا توجد إلا قضايا قليلة تحتاج إلى نقاش ، وذلك لأن معظم المهام قد تم تحليلها إلى مسئوليات وظيفية .

٢ – وجهة النظر المستجيبة وظيفياً أو الحساسة تجاه الوظيفة The functionally responsive view : ينظر مديرو الإدارات العليا فى هذا النموذج إلى العالم من خلال المصطلحات الوظيفية ، لكنهم يطورون فرق العمل لديهم وذلك من أجل أن يتعاملوا مع عدد كبير من القضايا – مثل القضايا الاجتماعية والتغييرات الاقتصادية وقضايا الأخلاق . إن المديرين فى هذا النموذج ينظرون إلى أنفسهم على أنهم رؤساء الوظائف مثلهم فى ذلك كمثل المديرين فى النموذج الأول ، لكن نوعية الطرح والمناقشة التى تتم بينهم وبين مرؤوسيهم متحسنة بدرجة أكبر عما هى عليه الحال فى وجهة النظر الوظيفية المتعلقة بالمديرين فى النموذج الأول .

٣ – وجهة نظر مجموعات القوى والنفوذ The Power groupings view : ينظر المديرون فى هذا النموذج إلى مهمتهم على أساس تعاملهم مع أولئك الذين يمتلكون القوة بالنسبة للتأثير على المنظمة . هذا النفوذ يتضمن المالكين والجمهور والمستهلكين وأولئك الذين يمدون النظام بالعمل أو النشاط الذى يؤمن السلع والخدمات . فعندما يتبنى مديرو الإدارات العليا وجهة النظر هذه فإنه من المحتمل بدرجة قليلة أن يقعوا فى مصيدة تفسير كل شىء من خلال العوائق الوظيفية التى تحول بينهم وبين النظر إلى الأشياء الجانبية الأخرى .

٤ – وجهة النظر المتعلقة بالجودة التنافسية The Competitive quality view : يحدد مديرو الإدارة العليا من خلال هذا النموذج ما الذى تعمله منظمتهم والذى يقدم

شيئًا ذا قيمة إلى العالم . لذا فإنهم - أى المديرين - يفكرون بخصوص أربعة أمور : جودة أداء العمل ، وجودة خدمة المستهلك ، وجودة ظروف العمل ، وجودة المسئولية الاجتماعية . هذه الطريقة من التفكير تركز الانتباه على الإسهام وبالتالى فهى تتطلب تحديدًا دقيقًا لمكونات التنافس . لذا فهى تقود إلى تحديد مهمة المنظمة على أساس الاستحقاق . وهكذا ، فإن الشركة التجارية التى تفكر بهذه الطريقة سوف تكون مهتمة بالأسباب التى تجعل المستهلكين راضين ، كما تنظر إلى الربح على أنه مقياس للنجاح .

لا توجد طريقة واحدة صحيحة للتفكير فيما يتعلق بالإدارة . فالمرونة فى حالة توظيف البناء التنظيمى تعد مفتاحًا للنجاح . حيث إن المديرين القادرين ينظرون إلى أعمالهم من خلال عدد من الطرق المتباينة ، كما أنهم يجرون فى نفس الوقت عددًا من التجارب الفكرية ويكونون بعد ذلك صورة شاملة من وجهات نظر مختلفة .

فاليابانيون الذين ليسوا غريبين على النجاح التنظيمى يتبنون منهجًا خاصًا مثيرًا للاهتمام من أجل تحسين نوعية اتخاذ القرار . فهم يؤكدون على أهمية قضاء وقت أكبر فى التفكير مستخدمين أساليب التأمل والإجماع . إن اليابانيين يدركون أن بعض القرارات أكثر أهمية بدرجة كبيرة من غيرها وبالتالى فهى تستحق الجهد فى أن يستثمر فيها مقدارًا كبيرًا من أجل عمل الأساسيات بطرق صحيحة .

تبدو هذه العمليات التى يقوم بها اليابانيون للمراقب الغربى على إنها تسير ببطء شاق تقريبًا . فالخيارات أو البدائل تتم مناقشتها مرة تلو المرة . أما الوقت فيتم تخصيصه من أجل تسوية الخلافات فى القضايا والنظر فيما يقوله ذكاء العقل اللاشعورى فى القضية . أما الإجماع فإنه يتم البحث عنه عندما تتشاطر الأغلبية وجهة نظر مشتركة . وأخيرًا فإنه عندما يتم اتخاذ القرار فإن العملية تجلب ميزتين هما العمل والالتزام . إن القواعد الإجرائية أو مبادئ العمل المستخدمة تؤكد أن القضايا المطروحة قد تم فحصها بعمق ، لذلك فإن فرص التحليل الزائف غير المتعمق قليلة إلى أدنى درجة . بالإضافة إلى ذلك فإن كل شخص له علاقة قد تمكن من القيام بدور جزئى فى القرار وتفهم الحاجة إلى الالتزام . بعد ذلك فإن كل فريق الإدارة يتحرك للتنفيذ بسرعة ووضوح ، والحالة فى ذلك تشبه قصة سباق السلحفاة والأرانب البرية غير أن العملية تتم على نطاق واسع .

هناك فكرة واحدة أخيرة يجب أن نصفها وهى أنه من الخطأ أن نتصور أن الفريق المعد إعداداً جيداً والقادر والمزود بالعمليات السيكولوجية والتشغيلية الفاعلة – سوف ينجح دائماً . ففى جدارة هذا الفريق تكمن دودة التلف أو الهلاك . فلقد نبهنا عالم السياسة البروفيسور (جانز ° – Janus) إلى عدو كبير بالنسبة لاتخاذ القرار الصحيح وهو ما أطلق عليه «التفكير الجماعى» ، أى أنه عندما يجب اتخاذ قرارات هامة فإنه من الطبيعى غالباً بالنسبة للمجموعة الصغيرة المكونة من الأفراد الأقوياء ، أن يقرروا ما الذى ينبغى عمله . هذا التصرف يلغى التعقيد الملتوى لأنظمة الديموقراطية والخطر الواضح للحكم الاستبدادى فى نظام الحكم الطاغى . وعلى كل حال فقد وجد جانز أن أعضاء المجموعات المتقاربة يبدأون فى التفكير بطريقة متشابهة ، حيث ينظرون إلى الآخرين فى المجموعة من أجل المساندة والدعم فقط ، ويتجاهلون كل الدلائل التى تشير إلى أن وجهات نظرهم خاطئة . مثل هذه المجموعات توجد وبدون وعى منها «حماية عقلية» Mind guards والتى بدورها تحول دون سماع الحقائق المشوشة ، حيث تشعر هذه المجموعات ذاتها بأنها ذات حكمة بالغة ، لذا فإن اتخاذهم للقرار يُصبح محلاً للشك ، كما أن الصورة الزائفة للحكم على القضايا تكون أمراً مألوفاً أو عادياً . ومما يبعث على السخرية أن تقارب أعضاء فريق متخذى القرار يُسهم فى تدنى إمكاناتهم كمتخذى قرار فاعلين .

هذه هى المكونات الإدارية التى تزيد الفرص الخاصة فى أن الإدارة سوف تعمل الشىء الصحيح . وكتحليل أخير يمكن القول إنه لا يوجد علاج لعدم الكفاءة بالنسبة للأشخاص الذين يحتلون مراكز القوة . ومع ذلك ، فإن هناك الكثير الذى يمكن عمله من أجل التقليل من المخاطر ومواجهة المشكلات عندما تحدث . ومن أجل مصلحة كل أولئك الذين يعملون فى المنظمة والذين يتأثرون بها ، فإنه من الضرورى السعى على الدوام من أجل عمل الشىء الصحيح .

خلاصة :

المبادئ الجوهرية – عمل الشىء الصحيح :

- الهيمنة أو السيطرة شىء خطير .
- لا يمكن للإدارة أن تتخلى عن مسئولياتها فى اتخاذ القرار .
- ينبغى توفير كل عناية من أجل ضمان أن هناك فريق إدارة عليا قادراً ومتوازناً .
- يحتاج مديرو الإدارة العليا إلى أن يفهموا كل جانب من جوانب الدور الذى يقومون به .
- يحتاج مديرو الإدارة العليا إلى أن يكون لديهم فهم مشترك للتراث الذى يتمنون أن يتركوه بعد أن يغادروا المنظمة .
- إن نظام المعلومات الإدارية الفاعل هو الأساس لاتخاذ القرار الجيد .
- باستطاعة المديرين أن يتعلموا الكثير من قراءة أو مراجعة الطريقة التى تعمل بها أنظمة اتخاذ القرار السياسية .
- لا ينبغى أن تكون المنظمة نظاماً مقفولاً .
- ينبغى أن تكون المنظمات التجارية متأكدة من استراتيجيتها التنافسية .
- من المفيد النظر إلى مهمة الإدارة من زوايا متعددة ومختلفة .
- يعد التأمل والإجماع وسائل قيمة فى المرحلة التى تسبق عمل القرار .
- ينبغى أن يتم فهم مصطلح «التفكير الجماعى ـ Groupthink » كما ينبغى تجنبه .

خمس خطوات عملية لتشجيع عمل الشىء الصحيح :

١ – اتخذ خطوات لتطوير مهارات اتخاذ القرار بالنسبة لمديرى الإدارة العليا . ومن أجل عمل ذلك حاول مع عدد من مدارس إدارة الأعمال فى أن يقدموا لك معاً محاضرةً وذلك بعد أن ينظروا إلى ما تحتاج إليه فى منظمتك . قم بدعوة مستشارى مدارس إدارة الأعمال ، وذلك من أجل أن يحضروا جلسات فريق الإدارة العليا لديك حتى يتمكنوا من أن يفهموا مباشرة جوانب القوة والضعف لديك .

٢ – تعرف على أفضل ثلاثة منافسين لك واجمع معلومات عن طبيعة اتخاذهم للقرار . وربما تعين مجموعة لهذا المشروع وذلك من أجل القيام بإجراء مقارنة تفصيلية بينك وبين منافسيك . ومن خلال رسم بيانى يبين تاريخ أداء المنافسين حدد القرارات الهامة التى اتخذوها ، ثم ادرس كيف عالجوا مهمة اتخاذ القرار وحاول أن تتعلم الدروس .

٣ – احصل على نسخة من «مراجعة التفكير الجماعى[٦] The Groupthink Audit » على أن تجعل فرق الإدارة العليا يقومون بإكمالها . سوف يساعد هذا الإجراء من وجهة النظر السيكولوجية على تقييم نقاط القوة والضعف فى عملية اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا . ربما يكون وجود خبير فى تسهيل عمل الفريق عونًا فى هذا الشأن ، إلى جانب ذلك فإن تقرير المراجعة المشار إليه سلفًا يحتوى على مقترحات عملية فيما يختص بالأساليب التى تؤدى إلى التقليل من مخاطر التفكير الجماعى .

٤ – قم بالتجريب وذلك باستخدام الخدمات المتعلقة بـ «المدير غير التنفيذى» للإسهام فى اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا . ادع مديراً خبيراً بحيث يقوم بدور المحفز Catalyst فى اجتماعات اتخاذ القرار . حاول مع عدد مختلف من الأفراد دراسة تأثير الشخصيات والمهارات المختلفة على اتخاذ القرار .

٥ – ركب كاميرات فيديو فى عدد من لقاءات فرق الإدارة العليا واحصل على مخرج ليخرج لك فيلمًا مدته نصف ساعة ، بحيث يجسد الخصائص الأساسية لعملية الاجتماع . اعرض بعد ذلك الفيلم الذى تم تصويره مباشرة قبل اللقاء التالى للفريق ، ثم اجعل المجموعة تمارس طرق العصف الذهنى group brainstrom لتحسين عمل الفريق .

المراجع :

1 - Slatter, S. (1988). Corporate Recovery. Harmondsworth , U. K.: Penguin Books.

2 - Belbin, M. (1981). Management Teams- Why they Succeed and Fail. New York: Halsted Press.

3 - Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy. New York: Free Press.

4 - Garratt, R. (1987). The Learning Organization. London: Fontana.

5 - Janus, I. L. (1972). Victims of Groupthink. Boston: Houghton Mifflin.

6 - In Francis, D. (1987), 50 Activities For Unblocking Organizational Communication. Aldershot, U.K.: Gower.

الفصل الثامن

الكفاية : عمل الأشياء بطريقة صحيحة

لقد قيل إن الإدارة الجيدة أو الكفء هى التى تستطيع أن تعمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة ، إذ إنه فى كثير من الأحيان يكون الخطأ الصغير له تأثير متفاوت على نوعية العمل ككل . إن محاولة عمل كل شىء بطريقة متقنة يوفر حافزاً جيداً ، لذا فإن المنظمات الناجحة تبحث بدون هوادة عن أفضل الطرق لعمل الأشياء ، كما أنها باستمرار تبنى الاعتزاز والفخر على أساس أداء العمل . لذا فهى تتبنى هذه القيمة : عمل الأشياء بطريقة صحيحة .

بدأ المؤلفان كتابة هذا الفصل وهما فى رحلة جوية فى طريقهما من لندن إلى نيوزيلندا . لقد بدأت الرحلة بداية سيئة ، فبعد عدد من التأخيرات غير المتوقعة ونحن فى طريقنا إلى المطار وصلنا فى الوقت المحدد للطيران . وبينما كنا نتدافع إلى الطائرة ومعنا كمبيوتر شخصى محمول ، وشنط الملابس .. إلخ ، لاحظنا طاقم الملاحين بقليل من عدم الاهتمام . كنا نتوقع أو نتطلع إلى خدمات الدرجة الأولى التى لا تشوبها شائبة من حيث العناية متصورين أن رحلتنا ستكون شبيهة بالدعاية التلفزيونية ، غير أننا لا نريد القول بأن الذى حصل هو العكس . فلقد قادتنا إلى مقاعدنا مضيفة الطيران التى استخدمت العبارة «الصحيحة» التى درستها فى مدرسة الطيران ، غير أن طريقتها كانت مترهلة وكان اهتمامها رخواً ينم عن اللامبالاة . لقد تهيأنا للرحلة التى مدتها خمس وعشرون ساعة ، غير أنه عندما لم يتم التمكن من وضع إحدى حقائبنا فى الخزانة الأمامية للملابس وذلك لعدم ملاءمتها ، أمرتنا المضيفة بأن نأخذها إلى الخزانة الكبيرة عن طريق بوابة الخروج ، إلا أن المضيفة بعد أن أمرتنا بذلك غابت عن النظر نهائياً أى أنها لم تتابع الموقف . أما خلال الرحلة فلقد كان كل طلب يقدم من الملاحين يقابل بشىء من التذمر . لقد لاحظنا فى هذه الرحلة عدداً من الحوادث الصغيرة ، والغمز وأخطاء غير مقصودة وخدمة تتسم بالإهمال بصفة عامة . لقد شعرنا جميعاً بأننا مسافرون على طائرة عادية من تلك التى تقوم برحلة يومية بين المدينة والضواحى وليس على طائرة نفاثة عالمية من الدرجة الأولى . لقد كان القصور ، من وجهة نظر واحدة ، غير ذى بال وغير محدود ، وبالتالى فإنه يبدو الأمر هيناً أن يقدم الشخص شكوى بخصوص ما حدث . وعلى كل حال فقد كانت

ذكريات رحلتنا هذه غير سارة ، لذا فإنه من المشكوك فيه فيما إذا كنا سنرضى أن نطير على هذه الشركة مرة أخرى . وبطرق متعددة يمكن تفسير ما حدث بأنه عائد إلى أن موظفى هذه الرحلة «قد قاموا بعمل الشىء الخطأ» .

وبينما كنا نطير فوق مكانٍ ما من المحيط الأطلسى ، بدأنا نفكر بخصوص هذا الموقف من وجهة نظر إدارية . لقد كان السؤال المطروح هو : ما الذى كنا سنعمله لو كنا المديرين التنفيذيين لشركة الطيران تلك ؟ مما لا شك فيه أن هؤلاء المديرين التنفيذيين الحاليين للشركة ، قد ناقشوا الصورة التى يودون تقديمها عن الشركة ، كما دونوا بعد ذلك معايير خدمة العميل فى دستور حيث صيغت صياغة جيدة ، إلا أن الحقيقة مع ذلك كانت مختلفة . فلقد طبق طاقم الطائرة الحركات التى تعلموها ، غير أنهم لم يكونوا مهتمين فى أدائهم لعملهم . وفى محاولة لفهم الأسباب وراء الخدمة المتوسطة الجودة على هذه الرحلة ، وجدنا أنفسنا ونحن نقوم بتحليل مئات من المنظمات التى تبدى اهتماماً بعمل الأشياء بطريقة صحيحة .

كان سبيلنا الأول للمعرفة هو الجانب التاريخى : حيث إن السؤال هو «لماذا كان ينبغى أن تصبح بريطانيا العظمى الجزيرة الصغيرة التى تمتلك مزايا محدودة بداية الثورة الصناعية وأن تستمر لسنوات عديدة من أنجح بلدان العالم اقتصادياً ؟»

إن الجواب لهذا السؤال نجده ، فى جزء منه ، فى تحليل القيم الاجتماعية . بدأت منذ مطلع القرن الثامن عشر تزدهر روح جديدة من الإبداع والاهتمام بالمشاريع والتفانى أو الإخلاص فى العمل . لقد أصبح شائعاً أن تقوم الآلات بعمل الأفراد . فقد حلت المكنات محل الأفراد الحرفيين المستقلين . ومع مرور الوقت تم تحقيق الازدهار والرخاء عن طريق المشروع الصناعى بدلاً من الزراعة . فى ذلك الوقت الذى تقلدت فيه الملكة فكتوريا العرش ، كانت بريطانيا تمثل «ورشة عمل بالنسبة للعالم» .

ومن أجل توضيح الموقف فإنه من الملائم أن تتفحص العوامل التى قادت إلى الجمع بين الاتجاهات والسلوك والتى أدت بالتالى إلى النجاح فى بريطانيا . (وبصفة شاملة ، فإن معظم المديرين بما فيهم مديرو شركات الطيران التنفيذيين يحاولون استثارة نفس العملية التى حدثت فى بريطانيا وذلك فى منظماتهم اليوم) .

ربما يكون أفضل تفسير لأسباب الثورة الصناعية البريطانية ، وهذا أمرٌ يدعو إلى السخرية ، هو التفسير الذى قدمه كاتب ألمانى . فلقد قدم (ماكس فيبر – Max Weber) فى كتابه «الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية»[1] تحليلاً عميقًا لهذه الثورة . لقد أوضح عنوان الكتاب كل شىء . لقد حاول فيبر أن يبرهن على أن المعتقدات البروتستانتية هى التى أقنعت الناس بأنه ينبغى عليهم أن يحققوا ذاتهم من خلال الإنجاز والعمل الجاد فى هذا العالم وذلك بدلاً من أن يكرسوا حياتهم فى التفكير فى الحياة الآخرة . ففى القرن الثامن عشر كانت بريطانيا – تقريبًا – الوحيدة فى العالم ، مجتمعًا لا يقبل بالقدر فيما يتعلق بالبقاء على الوضع الراهن . فلقد أصبح الشعار الذى يقول «إذا كان العمل يستحق الأداء فإنه يستحق أن يؤدى بإتقان» شعاراً رائجًا متداولاً . وبالتالى فقد أصبح النظر إلى العمل الجاد على أنه شىء فاضل وأخلاقى كما أن الطبقة الوسطى غير الناضجة كانت تمثل القيم الدالة على الاجتهاد فى ذلك الوقت .

يشترك الكثير من المؤسسين الملهمين للثورة الصناعية فى بريطانيا فى نفس القيم الأخلاقية التى يؤمن بها الرواد الأمريكان فى القرن التاسع عشر ، إذ يعتقد هؤلاء أن القيم الشخصية مهمة وأن الحياة اليومية تحمل معنى أبعد من مجرد الاهتمام الشخصى فقط . لقد تعلّم الناس فى أمريكا أن يعتقدوا أن جدارة الشخص فى هذه الحياة تعتمد على مقدار العناية والاهتمام الذي يتم استثماره فى المهام اليومية .

هذا الاعتقاد البسيط أعطى توجيهًا أو سبيلاً إلى أعظم التغيرات فى إمكانية أو قدرة الإنتاج الاقتصادى فى تاريخ البشرية . لقد كانت المبادئ التى تؤيد وتدعم هى أن الناس مسئولون عن قدرهم فى الحياة سواء خيراً أم شراً ، وأن هذا القدر يعتمد على الكد والاجتهاد وإعطاء الاهتمام للتفاصيل . إن نفس الفكرة تحدث فى جميع أنشطة الحياة ، فلقد كان (بادن باول – Baden Powell) غالبًا ما يكرر نصيحة على حركة الكشافة (التى يعتبر مؤسسها) وهى أن الالتزام "Stickability" هو الفضيلة الأولى التى أدت إلى ظهور أجيالٍ من الشباب الذين يناضلون من أجل اكتشاف الأشياء .

لقد تغير العصر ، فلم تعد القيم المسيحية البروتستانتية مصدر إلهام للكثير من الناس . لذا فإنه لو كان لنا تصديق كتب التاريخ فإن الكثير من عمال القرن التاسع عشر كان لديهم الاتجاهات التى يتمنى أن يراها معظم المديرين اليوم وقد انتشرت بين أفرادهم . إن مديرى اليوم يواجهون معضلة حيث إنهم يرغبون فى أن يعتنق الأفراد

لديهم اتجاهات نحو العمل الجاد ، ومع ذلك فهم لا يستطيعون أن يعتمدوا على القيم الاجتماعية من أجل غرسها فى أذهان هؤلاء الأفراد .

يعتمد السلوك على المعتقدات الموضحة توضيحاً جيداً والمستخدمة على الدوام والتى يتم التمسك بها كشىء ثمين وذلك من قبل أولئك الذين يشكلون الآراء فى المجتمع . لذا فإنه إذا لم تكن القيم المتعلقة بالمجتمع ككل مساندة للفعالية والكفاية ، فإن المديرين عندئذٍ ليس لديهم خيار لعمل ذلك ، وبالتالى فإن ما يجب عليهم عمله هو أن يحاربوا ضد الاتجاهات الاجتماعية القائمة وأن يعملوا على غرس القيم الصحيحة . إن عليهم أن يكسبوا المعركة وذلك من أجل محبة وتعاطف القوى العاملة .

إن المنظمات الناجحة قادرة على عمل هذا ، أى غرس القيم الصحيحة . فلقد تعلموا الحقيقة الأساسية وهى أن «عمل الأشياء بطريقة صحيحة» يعتبر خلقًا أساسيًا . إن الصيغة الحديثة لهذه الرؤية الدائمة لتتمثل فى برامج تحسين الجودة التى تقدمها شركات مثل أى ، بى ، أم I B M وشركة الطيران الاسكندنافية Scandinavian Airways وولورث Woolwarth . لقد وضح هذا المبدأ بدقة أحد المديرين التنفيذيين عندما عبر لنا عنه بقوله «المثابرة هى كل شىء . ذلك أنه عندما يضع الأفراد معايير داخلية ، فإن أداءهم يتحسن من الداخل . هذا يعنى أن الأفراد يتحملون مسئولية كبرى فيما يتعلق بحياتهم العملية . إن هذه هى الروح التى أحاول أن أوجدها . لكنها معركة قاسية ، فلقد فقد المجتمع بدرجة كبيرة معايير العمل الجاد . إن الكثير من الأفراد يرغبون فى الحصول على الأشياء دون مقابل . إننا يجب أن نسبح بعكس التيار ، ولكن عندما يتم عمل ذلك فإن الفرد يشعر بالرضا والفخر بالإنجاز» .

إنه لمن الممكن أن يتم تطوير ثقافة تنظيمية تعمل على تعزيز قيمة «عمل الأشياء بطريقة صحيحة» . ذلك أن الاهتمامات المتعلقة بالنجاح بقدر ما هى متباينة من أماكن الهامبورجر إلى دور الأوبرا ، فالسجون كلها تبين أنه من الممكن أن يتم ابتكار ثقافة تنظيمية عالية الجودة والإبقاء عليها .

يعد التاريخ الحديث لسيارات جاقوار Jaguar حالة أو مثالاً فى الصميم . لقد كانت قيمة «عمل الأشياء بطريقة صحيحة» الهاجس المسيطر على تفكير (وليم ليونز – Sir William Lyans) ، المؤسس لشركة جاقوار . غير أنه لسوء الحظ قد تم تضييع مبدئه هذا عندما تم الاستحواذ على هذا المصنع الذى كان يعد

مفخرة لسيارات السباق من قبل البيروقراطية الهائلة ، وذلك من أجل أن يلائم الوضع طموح سياسة الحكومة المتعلقة بـ «ترشيد الاستهلاك» . لذا فإنه بنهاية عام ١٩٧٠ م كانت جاقوار متجهة تقريبًا نحو الإفلاس . وعلى الرغم من أن الشركة لديها إنتاج أساسى ، وقوة عاملة ماهرة – لكنها غير كفء – إلى جانب بيئة حيوية ممكنة فى السوق فإن نوعية الإنتاج كانت مرعبة . لذا فإنه عندما أصبح جون إيجان John Egan المدير الإدارى للشركة فى عام ١٩٨٠م ، صمم أن يقوم بعلاج مشكلة اللامبالاة التى انغرست فى كل مظهر من مظاهر الإنتاج . لقد تحتم على الشركة ككل أن تستعيد الأخلاقيات أو المبادئ المتعلقة بعمل الأشياء بطريقة صحيحة . هذه العملية بدأت بالمزودين ومست كل مظهر من مظاهر الإنتاج والتسويق والمبيعات والعناية بالزبون . لقد تم إنجاز البرنامج المتعلق بإعادة التعليم أو التدريب التنظيمى من خلال التطوير التنظيمى ، والاتصال المكثف ، والتخلص من كل ما لا خير فيه ، ومشاركة العمال وتطوير أنظمة رقابة كفء . لقد كان البحث المتواصل الذى لا يعرف التعب عن الكمال الحل الوحيد لمشكلات شركة (جاقوار) .

إن المنظمات ليس لديها خيار إذا أرادت النجاح إلا أن تعمل من أجل تطوير ثقافة تنظيمية جادة ومتقنة . إن التنافس بين دول حوض المحيط الهادى يمثل حدة شفرة الحلاقة ، فقد لاحظ أحد الزملاء العائدين من جولةٍ دراسية لمدة شهر عن السوق اليابانية بأن اليابانيين «ليس لديهم أشياء سرية ، إن الأمر فقط هو أنهم يلتزمون الإتقان فى كل شىء . لذا فإن الشركات الغربية يجب أن تكتشف روح أو جوهر الجودة» .

ولكن كيف تم عمل ذلك ؟ إنه ينبغى لمديرى الإدارات العليا أن يلتزموا التزامًا تامًا بمبدأ عمل الأشياء بطريقة صحيحة . بعد ذلك يجب أن يتم نقل هذه الرسالة أو المبدأ إلى جميع أنحاء المنظمة . إن العمليات المطلوبة لأداء ذلك هى الإقناع وتلقين المبادئ . إن كلتا الكلمتين هما ضرب من «غسيل الدماغ» ، وإذا جاز لنا أن نقول الحقيقة ، فإن المديرين يحتاجون – مثلاً – إلى أن تكون لديهم بعض المهارات الدعائية . لذا فإن هناك خمس قضايا ينبغى مناقشتها ، هى :

- يحتاج المديرون إلى أن يكونوا واضحين تمامًا فيما يختص بمعاييرهم الجوهرية المتعلقة بالأداء .

- هناك أفكار قليلة فقط متعلقة بالأداء (ليست أكثر من أربع) من الممكن للشخص أن يسير على نهجها فى وقت واحد .
- ينبغى على كل مدير ومشرف وعامل أن يعرف بالضبط ماذا تعنى المعايير وعلاقتها بمهامه الفعلية .
- ينبغى لكل عامل أن يشعر بأنه يعامل بعدالة حيث إن ذلك سوف يؤدى بالعامل إلى الإيمان بمعايير الشركة .
- ينبغى أن يتم على الدوام إيجاد برنامج فعال وشامل عن الاتصال المقنع [٢] .

إنه لمن الأهمية بمكان أن يدرك المديرون بأنهم ينقلون معاييرهم من خلال التصرفات الرمزية . ذلك أن السلوك الفعلى للقادة هو الذى يشكل الواقع . إنه ليس بإمكان أى منظمة أن تعمل الأشياء الصحيحة بدون وجود أولئك الأشخاص الذين يمتلكون قوة ممارسة الشىء الذى يدعون إليه . إن المديرين يحتاجون إلى أن يوجهوا الأفراد لأن يعملوا كل شىء بإتقان ، حتى فى أصغر التفاصيل ، مثل : كيف تروى النباتات المكتبية ؟ . ففى كل مرة يتم قبول المعاييرالعارضة غير الثابتة فإن مبدأ عمل الأشياء بطريقة صحيحة سوف يتم تقويضه ، وهذا يعنى أنه يجب على المديرين أن يكونوا ذوى اختيار دقيق فيما يتعلق بما يجب أن يعملوا فعلاً . حيث إن الأداء غير المتقن لا يمكن التسامح معه ، لذا فإنه من المهم أن يكون الشخص محدداً بخصوص الهدف الذى من أجله كرست المنظمة جهودها لإنجازه .

إن قوة مفهوم عمل الأشياء بطريقة صحيحة قد تمثلت من خلال النجاح المطرد لشركة مارس Mars ، فلقد كان ولا يزال من أخلاقيات ومبادئ الشركة . والذى تمت ممارسته لفترة طويلة من قبل مؤسس الشركة (فورست مارس – Forest Mars) هو أن كل شخص يعمل ويتم الإشراف عليه من أجل التأكد من أنه يعمل . لقد كان كل الموظفين من المدير الإدارى إلى الطابع الصغير مطلوبًا منهم أن يتقيدوا بالوقت فى حضورهم وانصرافهم . إن الكسل أو التقاعس أمر مستبعد تمامًا . لقد حدثنا مدير شركة مارس بقوله «إننا كلنا نحب العمل ، غير أن كل شخص يقطع على نفسه وعداً أكيداً بأن يضمن أن كل العاملين يعملون الأشياء بطريقة صحيحة . إن هذه الشركة ليست الشركة التى تتقبل المنهج العارض» .

وكجزءٍ من بحثنا المتعلق بتأثيرالقيم على ثقافة المنظمة ، قام أحد المؤلفين فى هذا الكتاب بإجراء دراسة مقارنة لمصنعين يقومان بصنع منتجات متماثلة ، أحد هذه المصانع فى انجلترا والآخر فى الولايات المتحدة الأمريكية . إن كل مصنعٍ من هذين المصنعين يمتلك نفس المعدات ويستخدم نفس المكونات كما أن لديهما نفس التكاليف الثابتة ، وإلى جانب ذلك فهما يصنعان نفس الأصناف من الأطعمة السهلة . وعلى كل حال فقد كان المصنع الأمريكى ينتج ضعف المصنع الإنجليزى المنافس . وقد كان السؤال هو : لماذا هذا الاختلاف الهائل فى الإنتاج ؟ لقد بينت عدد من المقابلات لعدة أيام مع العاملين فى جميع المستويات اختلافات لافتة للنظر .

أظهرالأمريكيون خاصيتين بسيطتين ، هما : الاحتراف والافتخار بالعمل . حيث إن كل موظفٍ فى المصنع الأمريكى بدءًا من عامل النظافة إلى مدير المصنع ، يرى أن عمله يجب أن يؤدى بإتقان . فلقد كان يمضى عامل النظافة ، على سبيل المثال ، وقت غدائه فى قراءة نسخة من نشرة المصنع الشهرية Factory Sanitation Monthly . هذا الاتجاه كان عاديًا ، حيث إن كل شخص تمت مقابلته أظهر التزامه وولاءه للعمل .

وقد أظهر العاملون فى المصنع البريطانى اتجاهات مختلفة عن العمال الأمريكيين مع أنهم يؤدون نفس المهام . فلقد كان هناك جو من الامتعاض الكئيب فى المصنع البريطانى ، وذلك عائد إلى أن الهجوم أو المقاومة الشديدة لاتحاد العمال للإدارة خلال عدة أحقاب قد تركت آثارها على العلاقة بين الإدارة والاتحاد . فالإدارة من جانبها تنظر إلى أفراد القوى العاملة على أنهم أشخاص عنيدون ومتآمرون وبالتالى فهم يحتاجون إلى الإجبار أو الإكراه ، فى حين أن القوى العاملة تتصرف كما لو أنها ضحية الاستغلال القاسى من جانب الإدارة . إلى جانب ذلك فإن اللامبالاة والإهمال قد سببت الكثير من الأخطاء التى انعكست آثارها فى عدد الوحدات الإنتاجية . لقد تَبع هذه الدراسة ما يوصف بأن المصنع البريطانى قد تم إغلاقه فى الوقت الراهن .

أظهرت هذه الدراسة أن عمل الأشياء بطريقة صحيحة يعد مظهرًا من ثقافة الشركة ، والتى تتضمن : القيم ، والمعتقدات ، والممارسات ، والاتجاهات ، والعادات التى تعطى للمنظمة خاصيتها المميزة . وطبقًا لذلك ، فإن أولئك الممارسين للإدارة ، يجب عليهم أن يديروا الأبعاد الرئيسية التالية لثقافة الشركة :

- ضمان أن المديرين يشتركون فى وجهة نظر مشتركة فيما يتعلق بمسار الشركة .

- تنبيه كل فرد إلى طبيعة تلك القوى المنافسة والتى تهدد المنظمة .

- مراقبة القيم والمعتقدات فى كل مستوى من مستويات المنظمة .

- صرف الأموال فى البرامج التى تستهدف تغيير مناخ المنظمة .

- جعل مدير الإدارة العليا مسئولاً عن توحيد وتكامل أنشطة تغيير المناخ التنظيمى .

إن تلك المنظمات التى تصر على أن يكون لديها معايير أداء عالية سوف تتمتع بقوة عاملة ذات دافعية ممتازة . لذا فإن معظم الناس يحبون أن يرتبطوا مع الجيد أو الممتاز ، حيث إن هذه الرابطة تصبح مصدر فخر شخصى لهم . إنه ينبغى الحرص على ضمان أن نفس المعايير قد تم تحقيقها أو من الممكن الوصول إليها بواسطة كل المستويات التنظيمية . لقد ولت الأيام التى كان فيها المديرون من الممكن أن يعيشوا بدون تعب أو شقاء ، فى الوقت الذى يتوقع من الموظفين أن يتصرفوا مثل عاملات النحل السهلة القيادة . إن الأخلاقية المرتبطة بعمل الأشياء بطريقة صحيحة يجب أن يتم تطبيقها من القمة إلى القاعدة .إن هناك خمس فوائد للثقافة التنظيمية التى تتسم بعمل الأشياء بطريقة صحيحة . هذه الفوائد كما يلى :

١ - زيادة الاحتمال فى أن استراتيجيات أو خطط الشركة سوف تنفذ بنجاح .

٢ - التكيف السهل مع التكنولوجيا الجديدة .

٣ - حدوث أقل الأضرار الناجمة عن الصراعات بين الأقسام بعضها مع بعض .

٤ - وجود فرصة أكبر لكى يكون الموظفون أكثر إيجابية .

٥ - الرضاء العالى للزبون أو العميل .

ويمكن القول بأن الطرق العملية لعمل الأشياء بطريقة صحيحة قد تطورت خلال الحقبة الماضية . وعلى سبيل المثال ، ففى مستوى جماعة العمل ، فإن هناك الكثير من المنظمات التى تستخدم الآن منهج حلقات الجودة . ففى لقاء حلقة الجودة الاعتيادى تجتمع مجموعة من العمال بعضهم مع بعض تحت توجيهات المشرف ، وذلك لمناقشة مقترحات محددة من أجل تحسين سير العمليات فى القسم . ومن الواضح أن الأمور الصغيرة ، فى هذه الاجتماعات ، يتم تحليلها بحماس وتناقش ثم تمارس عليها عملية العصف الذهنى . بعد ذلك تظهر المقترحات المفصلة ثم تقررالأفكار الهامة .

إن حلقات الجودة ليست حلاً سحرياً ، كما أنها تستغرق الجهد الكبير لجعلها سارية المفعول . ومع ذلك فإننا فى حاجة إلى مثل هذه المفاهيم من أجل إعادة الاهتمام بمكان العمل . ذلك أن مثل هذه الأساليب تساعد على تحويل النوايا الطيبة إلى عملٍ دون أن تقوض بناء القوة أو النفوذ بالنسبة للمنظمة .

ومرة تلو المرة فإننا نعود إلى موضوع الثقافة ، ذلك أن كل المجتمعات قد طورت خصائص متميزة والتى هى عبارة عن نظام غير مكتوب من المعتقدات والأعراف والتقاليد والطرق التقليدية فى السلوك . لذا فإن المعينين الجدد فى المنظمة يستقون القيم السائدة من خلال عملية معروفة ، تعرف : بالتطبيع الاجتماعى Socialization . إن كل الأفراد من الممكن أن يتغيروا ، غير أن الثقافة تعيش على الدوام وذلك كما لو كانت المنظمة شيئًا حيًا . إن السلوكيات التى تشجع ثقافة عمل الأشياء بطريقة صحيحة تتضمن ما يلى :

- قيام إدارة شئون الموظفين بممارسة ما تدعو إليه .
- إعادة بناء المنظمات فى وحدات أو أقسام صغيرة وذلك من أجل زيادة الشعور بالملكية .
- تمكين أكبر عدد من الموظفين كلما أمكن وذلك من أجل الاتصال بالعملاء أو الزبائن بغرض أن يشعروا بتأثير عملهم على الآخرين .
- مراجعة نظام المكافآت وذلك من أجل مساندة أخلاقية أو قيمة عمل الأشياء بطريقة صحيحة .
- تقديم التدريب المكثف من أجل غرس القيم المرغوبة .
- استخدام أساليب الاندماج العالية بين الأفراد ، مثل : حلقات الجودة وذلك من أجل مشاركة المصالح ، وتقوية الإبداع ، وزيادة الاهتمام ورفع مكانة الالتزام .
- إيجاد معايير واضحة للنجاح ومراقبة الأداء .

تواجه البرامج المخططة لتغيير الثقافة التنظيمية عدوين محتملين ، هما : السخرية من معظم الموظفين ، والمهارات غير الكافية الموجودة لدى بعض المديرين . لقد شهد معظم الموظفين العاملين فى المنظمات محاولاتٍ عديدة من أجل تنشيط وتوجيه طاقات الشركة ، لذا فإنه من المحتمل أن العمال سوف يسايرون أحدث أوجه الحماس

المتعلقة بتغيير ثقافة المنظمة لكنهم داخلياً سينتظرون الفرصة الملائمة مدركين بأنه فى الشهر القادم سوف يظهر شىء جديد . إن العلاج للسخرية هو وجود المديرين المتفانين الذين ألزموا أنفسهم شخصياً بالتغيير ولديهم المهارات التى تمكنهم من قيادة برنامج التغيير . إن التصريحات الزائفة للنوايا الطيبة من الممكن أن تؤدى إلى تأثير سلبى ، لهذا السبب فإنه من الضرورى أن يتم تحديد مبادئ قليلة وعميقة على أن يتم التأكيد عليها باستمرار فى المنظمة . وبالتالى فإنه عندما تدعم الأفعال الكلمات ، فإن الناس عندئذٍ يبدأون فى الإحساس بأن ذلك «شىء واقعى» وتبعاً لذلك فإن الساخرين سوف يتفرقون تدريجياً .

كل الأفكار السابقة قد حدثت لنا وذلك عندما كنا نعانى من تلك الرحلة المزعجة . فعندما كانت الطائرة فى مكانٍ ما فوق جرين لاند Greenland سألنا أنفسنا ماذا سنعمل لو كانت لنا شركة الطيران هذه التى عاملتنا معاملة سيئة بالكامل . لقد قررنا أن هناك أربع سياسات من الممكن أن نتبناها ونراقب تنفيذها بشدة . هذه السياسات هى على النحو التالى :

١ - التدريب المكثف للمضيفات باعتبارأنهن قادة فرق كما أننا سنضمن حدوث مثل هذه التدريبات باستمرار .

٢ - الإصرار على أن يتم على الدوام عقد لقاءات منظمة قبل الطيران وذلك من أجل تمكين طاقم القيادة من الانسجام مع مهمتهم .

٣ - جمع معلومات - تغذية مرتدة - من عينة من العملاء من كل رحلة طيران والإصرار على أن يقوم الطاقم بمناقشة كيفية التخلص من كل ملاحظة سلبية معقولة .

٤ - دراسة اتجاهات أفراد طاقم الطيران بصفة منتظمة وذلك من أجل تقليل الخطر من احتمال نشوء اللامبالاة أو الامتعاض .

واستكمالاً لما جرى فى رحلة الطيران ، فإننا عندما بدأنا نخرج من الطائرة محاولين أن نشق طريقنا من بين أعضاء طاقم الطائرة الذين كانوا مهتمين فقط حتى آخر لحظة لديهم من أجل إعداد أمتعتهم ، تبين لنا مرة أخرى أن خطط الأعمال الاستراتيجية البارعة كانت تمثل جزءاً صغيراً من العمل الإدارى بالنسبة لشركة الطيران المعنية . لذا يمكن القول بأن سرالنجاح هو محاولة عمل آلاف الأشياء البسيطة بطريقة صحيحة .

وبعد ثلاثة أشهر من بداية كتابتنا لهذا الفصل فى تلك الرحلة غير السارة ، تم عمل المراجعة أو التدقيق النهائى للفصل بواسطة أحد المؤلفين على رحلة تابعة لشركة طيران أخرى . لقد كانت هناك أشياء مغايرة فى هذه الرحلة مقارنة بالرحلة السابقة ، إذا لم تكن هناك مشاكل كثيرة جداً بالنسبة لموظفى الملاحة الجوية ، فلقد كانوا يعملون كل شىء بطريقة صحيحة ، إلى جانب ذلك فإن المضيفات لم يتوقفن عن التبسم خلال الرحلة التى امتدت خمس عشرة ساعة . لذا فإننا فى المرة القادمة عندما سيكون لدينا خيار بخصوص أى شركة طيران سنطير عليها فى المستقبل ، فإن القرار سوف يكون واضحاً: ذلك أن المنظمات التى تعمل الأشياء بطريقة صحيحة تجعل عملاءها يعودون إليها مرة أخرى .

خلاصة :

المبادئ الجوهرية – عمل الأشياء بطريقة صحيحة :

- إن العميل هو الحكم الأول فيما إذا كنت تعمل الأشياء بطريقة صحيحة .
- ينظر الناس إلى العالم بطرق مختلفة ، لكن المنظمات تحتاج من هؤلاء الناس إلى أن يعملوا بطرقٍ متشابهة .
- عندما لا تساند القيم الاجتماعية «الكفاية» فإنه يجب على الإدارة أن تحارب ضد الاتجاهات السائدة .
- من الضرورى أن تؤثر على «القادة أصحاب الرأى» فى كل مستوىً تنظيمى ، حيث إن هؤلاء الناس هم الذين يحددون المعايير بدرجة كبيرة .
- إن البيروقراطية المفرطة تقوض الكفاية ، ذلك أن سلب أو حرمان الأفراد من مسئولياتهم يؤدى إلى تدنى الجودة .
- يحتاج المديرون إلى أن يطوروا المهارات الخاصة بالمقنعين الفعالين .
- الاتصال الرمزى الذى يعمله المديرون فعلاً، هو أكثر قوة من الكلمات .
- من الممكن تقويض المنظمة وذلك عندما تصبح قيمة «عمل الأشياء بطريقة خاطئة» جزءاً من الثقافة .

- إن الناس لا يشعرون بالفخر نتيجة لعمل الأشياء بطريقة جيدة .
- حلقات الجودة هى مثال على بناء ثقافة تحمل قيمة عمل الأشياء بطريقة صحيحة بالنسبة لمجموعات العمل .
- إن السر يكمن فى عمل أشياء بسيطة متعددة بطريقة جيدة وذلك مرة تلو المرة .

خمس خطوات عملية لتشجيع قيمة عمل الأشياء بطريقة صحيحة :

١ - شَكِّلْ مجموعتى دراسة بحيث تتضمنان عضوية أفراد من مستويات متعددة من منظمتك ، على أن تكلف كلتا المجموعتين بمهمة دراسة أكثر المنافسين لك نجاحاً وذلك من أجل أن يتعرفوا أو يحددوا ما هو الشىء الخاص بالنسبة لأساليب هؤلاء المنافسين فيما يتعلق بعمل الأشياء . أخبر المجموعتين بأن يعملوا مستقلين ، وذلك لتجنب خطر «التفكير الجماعى» . إلى جانب ذلك فإنه ينبغى على المجموعات - إذا كان ممكنًا - أن يقوموا بزيارة المنظمات الأخرى ويدرسوا إنتاجهم وخدماتهم وسياساتهم وممارساتهم وغير ذلك . كذلك فإنه ينبغى لأعضاء مجموعتى الدراسة أن يتحدثوا مع عملاء هذه المنظمات . بعد ذلك يجب أن يطلب من كل مجموعة دراسة أن تعقد حلقة لمدة ثلاث ساعات خاصة لأعضاء الإدارة العليا ؛ لشرح ما توصلوا إليه من نتائج وأفكار وذلك بأساليب تساعد على التعلم من منافسيك .

٢ - جرب مفهوم حلقات الجودة . اختر من مديرى الإدارة الوسطى المتحمسين البارعين والمتطورين وأخبرهم أن يتعلموا ما يتعلق بفوائد وعيوب تطبيق حلقات الجودة . كذلك فإنه لمن المساعد فى هذا الشأن أن تحصل على مشاركة استشارى خبير فى مجال حلقات الجودة . بعد ذلك اختر عدداً من مجموعات العمل التى يُتوقع لها مستقبل مرموق ثم طبق أساليب حلقات الجودة . راقب بحذر نتائج التطبيق على أن تتجنب محاولة توسيع استخدام هذا الأسلوب فى أجزاء أخرى من منظمتك وذلك بسرعة شديدة .

٣ - اطلب من إدارة التدريب لديك أن يحصلوا على نسخة من الفيلم المسمى : تذكر نحن فى نفس الفريق [٢] We Are on the Same Team, Remember(حيث إنه

أسلوب رائع لتنبيه الناس نحو قضايا متصلة بقيمة عمل الأشياء بطريقة صحيحة) . اجعل المدربين يقترحون كيف يمكن أن يوظف الفيلم (أو أى بديل آخر) وذلك كجزءٍ من الحملة التنظيمية الواسعة . كذلك فإنه يُوصى باستخدام أسلوب المناقشة الجماعية أثناء عرض هذا الفيلم أو غيره . بعد ذلك جرب أسلوب الفرق وذلك باستخدام الفيلم فى أجزاء مختارة من المنظمة .

٤ - أوجد فى كل شهر «فكرة متعلقة بالنوعية» بحيث تتعامل مع جانب من جوانب عمل الأشياء بطريقة صحيحة ، إلى جانب ذلك فإن كل فردٍ فى المنظمة ينبغى أن يتعلم كيف يتعايش مع الحاجة إلى التعامل مع مشكلة خاصة . بالنسبة لك كمدير فإنه يجب لك أن تتعامل مع كل أساليب الدعايات التجارية المحترفة . كذلك فإنه ينبغى عليك تجميع الأفكار من كل مستوىً إدارى فى المنظمة . وفى كل هذا فإن منهج المشاركة الكاملة يعد أفضل طريقة . احصل على معلومات «تغذية مرتدة» فيما يتعلق بنجاحك فى الاتصال ، على أن تواصل تطوير الرسالة أو الاتصال بينك وبين الآخرين .

٥ - هيئ السبل التى تساعد المديرين لكى يتعلموا بخصوص موضوع تغيير الثقافة التنظيمية ، ولعمل ذلك احصل على إرشادات وتوجيهات من الأكاديميين . والمستشارين والمديرين الذين يعايشون عملية التغيير مباشرة . إن هناك الكثير من المواد المكتوبة النافعة فى هذا الشأن . لذا ينبغى لك أن تجرب هذه الأساليب من أجل معرفة حجم الثقافة التنظيمية . على أنك فى عملية التجريب هذه حاول أن تطبق منهج التجارب المضبوطة - أى القائم على ضبط المتغيرات - وذلك فيما يتعلق بتغيير الثقافة والتعلم من الخبرة .

*** انظر على سبيل المثال :**

* Schein, E. H. (1986). Organizational Culture and Leadership. San Francisco : Jossey-Bass.

المراجع :

1 - Weber, M. The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism, translated by Talcott Parsons (1986). New York: Counterpoint Paperbacks.

2 - See Francis, D. (1987). Unblocking Organizational Communication, Chapter 5. Aldershot, Surrey, U.K.: Gower.

3 - Form Roundtable Films, 113 North Sanvicente Blvd., Beverly Hills, California 90211.

الفصل التاسع
الاقتصاد : لا شىء مجانًا

يعد إنفاق النقود أسهل بكثير من جمعها ، لذا فإن غياب رقابة التكاليف الفعال يعتبر سببًا شائعًا فى فشل الأعمال التجارية وكذا الإسراف أو الهدر التنظيمى . فالنظام المقدم بواسطة الربح والخسارة يزود المشروع التجارى الحكيم بالمعيار الأساسى للنجاح ذلك أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغًا ، وهذا المبلغ يجب أن يدفع بواسطة شخص ما فى مكان ما . لذا فإن المنظمة الناجحة تدرك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية ، وهى بالتالى تتبنى هذه القيمة : لا شىء مجانًا .

لقد ركز أصحاب المشاريع فى القرن التاسع عشر اهتماماتهم على المزايا التقليدية مثل الميزانية العمومية balanced books - بيان وضع المشروع المالى من خلال الأصول والالتزامات - والقروض المخفضة والنقود المتوفرة . كذلك كانوا يؤكدون على أن كل شىء يجب أن تتم حيازته ، أو كما قال البروفسور (فريدمان Friedman) عندما عبر عن ذلك قائلا «ليس هناك شىء مثل الوجبة المجانية» [1] .

هذه الفلسفة الحذرة اعتبرت عتيقة ومهجورة بواسطة الكثير من الأفراد المؤثرين فى الخمسينيات وذلك عندما أصبح الكثير من متخذى القرار موجهين بنظريات الاقتصاد لـ (جون مايناردكينيز John Maynard Keynes) والذى يعتبر واحدًا من أكثر المفكرين إبداعًا فى القرن العشرين . فلقد كانت قواعده الإصلاحية فيما يتعلق بالازدهارالوطنى تتضمن الصرف بالطريقة التى يراها الفرد ، وتحفيز النشاط الاقتصادى وذلك بزيادة الاستهلاك . لقد طبقت الكثير من النظم الاقتصادية أشكالاً مختلفة من النظريات الكنزية Keynesian ، لكنهم جلبوا الكثير من المشكلات الكبيرة وبخاصة التضخم الشديد .

وقد ظهرت فى السنوات الحديثة بعض نظريات الاقتصاد البديلة ، التى كانت تبحث عن علاج للقصور الفعلى لنظرية كينيزين أو النظرية الكينيزية Keynesian . إن الكثير من هذه النظريات لتدين فى نشأتها لأفكار آدم سميث Adam Smith الذى كتب فى عام ١٧٧٦م أنه « ... من الضرورى على كل فرد أن يعمل من أجل الإسهام فى الدخل السنوى للمجتمع بكل ما يستطيع من قوة . على أن الفرد بصفة عامة ، فى الحقيقة ، لم

ينو بعمله تعزيز الصالح العام ، ولا يعرف أنه يعززه ... إنه ينوى بعمله تعزيز مكاسبه الذاتية فقط ، وهو فى ذلك مثل الكثير من الأفراد الآخرين موجه بيد خفية لتعزيز هدف ليس من نيته . إن الفرد بمواصلته العمل على تحقيق مصلحته الذاتية هو على الدوام يعزز صالح المجتمع بدرجة كبيرة من الفعالية أكثر مما لو كان ينوى حقًا تعزيزها » [٢] . لقد كان آدم سميث يعتقد أنه عندما يبحث الأفراد عن مصالحهم الذاتية بحرية فهم فى الحقيقة يسهمون فى رفاهية وازدهار الوطن . لقد تم إحياء وجهة النظر الاقتصادية هذه فى السنوات العشرين الأخيرة وبخاصة من قبل ميلتون فريدمان Milton Friedman ، والذى ألهمت معارفه الفكرية المديرين فى السبعينيات ليكتشفوا من جديد الحقيقة الأصلية فى القول المأثور عن ميكاوبير Micawber حيث قال «إذا كان الدخل السنوى يساوى عشرين جنيهًا والمنصرف يساوى تسعة عشر جنيهًا وستة أعشار الجنيه ، فإن النتيجة تكون سعادة . أما عندما يكون الدخل السنوى عشرين جنيهًا والمنصرف عشرين جنيهًا وستة أعشار الجنيه فإن النتيجة هى التعاسة» [٣] .

هذه النظرية ما هى علاقتها بالإدارة ؟ بالطبع ليس من الواجب على المديرين أن يفهموا الاقتصاد العام بالتفصيل لكن نظرياتهم الاقتصادية تؤثر على عملياتهم اليومية فى اتخاذ القرار . ذلك أن النظرية الاقتصادية تعد جزءًا أساسيًا من نظام القيم التنظيمية .

هذا التغيير فى فلسفة الاقتصاد السائدة بدءًا من النظرية الكينيزية Keynesian إلى نظرية التحكم المطلق للحكومة فى النقود ، والتى تعرف بالمادية ، يعتبر عودة جزئية إلى مبادئ الاحتراس الاقتصادية التقليدية والتى بدورها قد أثرت على المديرين بطرق مهمة ومتعددة .

إن معظم مديرى الإدارة العليا اليوم ، الذين درسوا الاقتصاد فى الفترة ما بين ١٩٤٠م - ١٩٦٠م كانوا متأثرين بدرجة كبيرة بالمبادئ الكنزية Keynesian وربما الأكثر أهمية أن هؤلاء المديرين كانوا فى كثير من البلدان - إلى حد ما - ضحايا لسياسات الحكومة الاقتصادية والتى كانت تميل إلى الإسراف . لقد أتاح تسامح النظرية الكنزية Keynesianisam فيما يتعلق بالإنفاق ازدهار الإشباع الزائف فى مجال العلاقات الصناعية . فعلى سبيل المثال ، وجدت الإدارة البريطانية نفسها فى السبعينيات غير قادرة على أن تتخذ إجراء حكيمًا وذلك عائد جزئيًا إلى توجه الحكومة التبذيرى .

تأذى المديرون على المدى الطويل بالوضع الاقتصادى لنظرية كينزين Keynesian التى قوضت الاعتقاد القائل بأنه ينبغى أن ندفع لأنفسنا ما نستحقه فقط ونصرف ما نكسب فقط . ولسوء الحظ ، فقد تطورت وجهة نظر اقتصادية أخرى تلك التى ترى أن الحكومات من الممكن أن تصنع ازدهار العالم بسهولة وذلك بواسطة طباعة المزيد من النقود . هذا الاقتراح قاد إلى اعتقاد لا مبرر له فى قوة الحكومة إلى جانب فقدان الاهتمام بالمبدأ الأساسى الذى يشير إلى أن حسابات الربح والخسارة هى التى من الممكن أن تقيس النجاح التجارى .

إن نتائج تجاهل الحقيقة الاقتصادية يمكن توضيحها بمثال شخصى . فمنذ سنوات مضت كان كلا المؤلفين يعملان مع مجلس تدريب صناعى والذى كانت مهمته تشجيع تطوير المصادر البشرية على نطاق واسع فى الشركات البريطانية . لقد عملنا بكل مافى طاقتنا فى هذه المهمة غير أنه تبين لأحد المؤلفين الذى ترك العمل فى مجلس التدريب ، الذى يعتبر مؤسسة حكومية عاطلة فى الوقت الراهن ، ليؤسس عملاً خاصاً به - تبين له كم من الأموال الكثيرة التى كانت تصرف بغباء فى محاولة تحقيق الأهداف التدريبية لمجلس التدريب . أما المؤلف الثانى وهو محاسب ورجل أعمال فقد كان ينادى على الدوام من أجل التدبير الاقتصادى أو حسن التصرف فى الشئون المالية ولكن من غير فائدة . لقد كان شيئًا روتينيًا أن يوجه المجلس الدعوة إلى الأفراد من جميع أنحاء البلاد لحضور لقاءات طويلة ، وكانت الأموال تصرف كيفما اتفق على إقامة هؤلاء فى الفنادق الرائعة ، وبالطبع فقد كان هناك التوجه العادى السنوى لصرف الاعتمادات المالية قبل نهاية السنة المالية . لقد قمنا نحن المؤلفين من خلال عملنا مع مجلس التدريب باتخاذ مئات القرارات المباشرة وغير المباشرة والتى قادت إلى صرف أموال بطرق كثيرة ، غير أنه لو كانت هذه النقود لنا لكان من المحتمل ألا نعمل ذلك . إن ما عملناه لم يكن منهجًا تبذيريًا متعمداً ، بل فى الحقيقة ومن وجهة نظر البعض ، فلقد كنا حريصين إلى درجة تستحق الثناء ، غير أن المنظمة ككل كانت مسوقة باهتمامات أخرى أكثر من الاهتمام بقيمة النقود .

إن اتجاهات التبذير والإسراف غالبًا ما تتواجد فى المنظمات التى تصرف من أموال الشعب . فالمديرون فى هذه المنظمات لا يفكرون فيما يراه ميلتون فريدمان Milton Friedman من أنه «ليس هناك شىء مثل وجبة مجانية» كما أنهم لا يأخذون ذلك فى الاعتبار عندما يصرفون الأموال بسهولة ، إنهم يشتتون المصادر بعيداً عن إيجاد الرفاهية والازدهار .

لقد أوضحت هذا الأمر مديرة إدارة عليا (مديرة مسئولة عن شركة رئيسية فى نيوزلندا) ، إذ قالت «إن الحقيقة الجلية ، سواء أحببناها أم لم نحببها ، هى أننا يجب أن نعيش ونتنافس فى سوق عالمى . إن معيارنا الوطنى للحياة يعتمد على الأداء الاقتصادى ، حيث إنه فى النهاية وعلى الدوام ، سوف يختار الناس أن يشتروا الشيء الذى يقدم لهم أفضل قيمة ، وهذا يترتب عليه أن هذه الشركات أو البلدان التى لا تقدر قيمة النقود سوف تفشل فى أن تكون مزدهرة» هذه الجدلية البسيطة والعميقة تحتاج إلى أن تكون موضع تقدير عالمى .

إن الحكمة البسيطة من هذا التحليل قد تم توضيحها من خلال دراسة الاقتصاد البريطانى خلال السبعينيات . فلقد ارتفعت الأجور أسرع من الإنتاج مما أشعل نار التضخم . هذا الوضع أدى بدوره إلى زيادة تكاليف البضائع والخدمات ، وبالتالى أصبحت البلاد بصورة متزايدة غير تنافسية . لذا فقد استغلت المصانع فى البلدان الأخرى ميزة ضعف الاقتصاد البريطانى ، وكنتيجة مباشرة لذلك فقد ارتفعت نسبة البطالة فى المملكة المتحدة . مع هذه المعاناة الشديدة والاضطرابات خرجت عدة شركات بريطانية من دائرة الأعمال ، وهذا يعنى فى جملته أنه يجب علينا أن ندفع ثمن أخطاء الماضى .

إن المديرين ، ربما يكونون أكثر من أى فئة أخرى من الناس ، يحتاجون إلى أن يوضحوا قيمهم الذاتية فيما يتعلق بالاقتصاد . ففى الثمانينيات ، فى بعض الدول ، بما فى ذلك الاتحاد السوفيتى سابقًا ، بدأت تتعرض المصانع لهزة الأحداث التجارية العالمية . وهذا يعنى عودة جزئية إلى قيم اقتصاد السوق الحر . فعلى سبيل المثال ، عندما تم العمل بهذا المبدأ فى المملكة المتحدة ولأول مرة منذ سنوات عديدة بدأت الإنتاجية تتحسن بصورة ملموسة . لذا فإن المنظمات التى تكيفت وبقيت تمثل حقيقة من حيث الميل والملاءمة لهذا الاتجاه الجديد . فبعد عشرين سنة من محاولة التنافس من خلال التفاوض فشلت هذه المحاولات بصورة كبيرة ، مما يعنى أن التعرض المباشر لقوة حساب الربح والخسارة كان أكثر نجاحًا . إن الاعتقاد الراسخ لتفكير الإدارة الناجحة هو أن أداء الشركات يكون أفضل عندما يتعرضون لضغوط التنافس الحر . هذا النظام أو المبدأ من المتعذر الاستعاضة عنه بغيره .

الحماية الاقتصادية الضعيفة تولد الضعف . والمثال الواضح على ذلك ، حصل عندما توقفت بعض النقابات الاتحادية الرئيسية عن استخدام خدمات أصحاب المطابع

المرتبطين بهم (حيث كانت هذه المطابع لديها عقد دائم مع النقابات وبالتالى فهى لاتحتاج إلى أن تدخل فى مناقصة للأعمال) الذى أدى بدوره إلى ظهور أصحاب المطابع الأخرى الذين كانوا من الممكن أن يقوموا بالعمل بصورة أسرع وأفضل وأرخص من المطابع المرتبطة بالنقابات والتى كانت غير تنافسية ، إلى جانب هذا المثال فإن هناك الكثير من الأمثلة على هذا الوضع ، من ذلك مثلاً : أن تخصيص جمع النفايات (أى تحويلها إلى القطاع الخاص) التى لم يتم التمكن من جمعها من قبل السلطات المحلية عادة ما يؤدى إلى تقليل التكاليف بصورة مثيرة . هذا مع أن تهديد التخصيص غالباً ما يحدث تغييرات اقتصادية رئيسية .

إنه لمن الواجب على الشركات التجارية أن تتعرض أو تكشف عن المبدأ القائل إن البقاء للأصلح . إن بعض المشاريع أو الأعمال لتتقبل بسرور المبدأ القوى لنظام الاقتصاد الرأسمالى الذى يذكر على الدوام أن الفعالية والكفاية والنتائج هى المعايير الأساسية للحكم على الأداء .

إن النظام القيمى الذى يقوم عليه النظام الرأسمالى ينبغى أن يترجم إلى ثقافة ذات طابع تنافسى واهتمام بالمشاريع . إن المديرين يعرفون فى أعماقهم بأن مقولة مثل مقولة ميكاوبير Micawber تعتبر من الحقائق الواقعية . فالأفراد فى المنظمات يجب أن يذكروا فى كل الأوقات أن اهتماماتهم ينبغى أن تكون «ذات معنى مالى وأن تكون قابلة للتطبيق تجارياً». إنه عندما يتم فقدان الاهتمام بالناحية الاقتصادية ، فإن أى منظمة تصبح عرضة للمخاطر ، كما تأكد للكثير من الأفراد أن المنظمات المفلسة لا تبقى . إن المصادر البشرية والمادية لتضيع عندما يكون المبدأ الاقتصادى غير الحكيم هو محل الاعتبار الأول . هذه الحقيقة صاغها أحد المديرين بالطريقة التالية «إنه أمر غير إنسانى أن تدير بصورة سيئة أو تصبح غير منافس . ما هو المبدأ الإنسانى الذى سوف يخدمه هذا الوضع ؟ » .

إن المبدأ القائل بأنه «لا وجبة مجاناً» سوف يتم توضيحه من خلال المثال التالى . لقد أظهرت الشهور الأولى من قيام شركة التلفزيون الدعائية للفطور ، TV-am، بكل ألم أن الأفكار الجيدة والنظرة لما سيكون عليه المستقبل ضرورية ، لكنها غير كافية كمكونات للنجاح . لقد وصف لورد مارش Lord Marsh – رئيس مجلس إدارة شركة التلفزيون الدعائية للفطور – السنة الأولى التى حدثت فيه الكارثة للشركة بقوله «من المحتمل أن تكون تلك السنة التى فشلنا فيها كمجلس تعود إلى أننا لم نعين فريق عمل

إدارى ، لذا فإنه من النادر أن تحل أى من هذه السذاجات فى مثل هذا النوع من الأعمال . إننى أعتقد أن أكبر غلطة من هؤلاء الذين يقومون على إدارة الشركة تتمثل مبدئياً وببساطة فى نزعتهم فى عدم رغبتهم أن يروا شركة التلفزيون الدعائية للفطور كشركة عمل عادية تماماً والتى يجب أن تكون لديها رقابة مالية ، ومعلومات إدارية ، وتنبؤات عن حركة النقد التى توضح المقبوضات والمدفوعات التشغيلية للشركة . إن كل الأشياء الغامضة والمحزنة التى تتكون فى آخر اليوم هى التى من خلالها يكتب لك النجاح أو الفشل». إنه لينبغى للإدارة الجديدة «أن تفهم المبادئ الاقتصادية الأساسية السليمة» ، وهذا حرفياً يعنى أن تقوم الإدارة بإلغاء تلك الوجبات المجانية ، وعندئذٍ فقط ستبدأ الشركة فى الازدهار والنمو . لقد أدى تبنى هذه الحقيقة الاقتصادية الجديدة فيما بعد إلى نجاح الشركة حيث قامت بطرح سندات مالية عالية وناجحة فى سوق السندات فى المملكة المتحدة . هذا النجاح ربما لم يكن ممكناً فى أيام الوجبات المجانية . لهذا السبب يجب علينا أن نختتم هذا المثال بالقول إنه بالنسبة للأفراد والشركات والمصانع والأقطار فإن الأخذ فى الاعتبار بمبدأ السوق هو الذى يهم فى الحقيقة .

إن العلاج للقصور الاقتصادى يتمثل فى المواجهة القوية للحقائق التجارية . هذا التشبيه البيولوجى للاقتصاد بالكائن الحى يعد صحيحاً تماماً ، حيث إنه بدون التمرين المتوازن والغذاء المناسب فإن الكائنات البشرية تنحل أو تتحول إلى بشر مؤهلين وغير صحيين . إن المنظمات تنمو فى ظل الإدارة الشديدة ولذا فإن المنهج القاسى أو الفج أحياناً للنتائج التجارية لهو الاستراتيجية الحيوية الوحيدة للبقاء . لذا فإن المبدأ المستخلص هو أنه كلما كثر عدد الأفراد الذين تتم حمايتهم من النتائج الاقتصادية لأفعالهم ألحق بهم الضرر على المدى الطويل .

إن النتائج المترتبة على عدم استخدام هذه «الحقائق الاقتصادية» الموجهة لفلسفة الإدارة لهى قاسية وذلك كما يبينها المثال التالى . لقد كانت صناعة الدراجات النارية البريطانية فيما بين الحربين العالميتين تمثل الإنتاج العالمى الأول . لقد كانت الدراجة البريطانية مصنوعة بإتقان فقد كانت مثالاً للفن من حيث «البراعة» حيث إنها تمثل بذلك قيمة ممتازة للنقود التى تدفع فى مقابلها . لقد استمر هذا النجاح لبعض الوقت وذلك فيما بعد الحرب العالمية الثانية ، بعد ذلك وجدت المصانع اليابانية فرصاً سانحة وأغرقوا السوق العالمية بدراجاتهم النارية المريحة والقليلة التكاليف التى تمثل جيلاً

جديداً وممتازاً فى عالم الدراجات . لقد استجاب المنتجون البريطانيون للوضع الجديد مبدئيًا ، بشىء من الرفض الجازم للحقائق ، مدعين فى ذلك أن النماذج اليابانية الجديدة سوف تعيش لفترة قصيرة ، غير أن ذلك لم يحدث . وبعد فترة حاولت المصانع البريطانية المنافسة ، لكن كانت المنافسة ضعيفة والوقت متأخراً جداً ، وبالتالى فإن صناعة الدراجات البريطانية الآن تعتبر ميتة تقريباً .

وقد علق مدير صديق عمل فى صناعة الدراجات النارية البريطانية «ينبغى على المديرين أن يتخلوا عن الأعمال التى تشغلهم يوميًا ، ويفكروا فى الأسباب التى تقف وراء الانحدار الاقتصادى . إن الذى حدث على مستوى الوطن قد انعكس على معظم المنظمات . لذا فإنه من غير الصحيح أن نلوم الناس العاملين وحدهم عما حدث من ضعف وطنى» . إن معظم الناس الآن يقبلون الحقيقة فى أن الإدارة والعاملين كانوا يتمتعون بوجبات مجانية كثيرة وذلك فيما بعد عصرالحرب العالمية الثانية مباشرة . لكن ذلك لا يعنى أنه يجب أن يكون الأفراد متساهلين فيما يتعلق بتحقيق النتائج ، غير أنه من خلال خبرة المؤلفين فإن هناك رياح التغيير قد بدأت تهب على مكاتب مجالس الإدارة فى كثير من البلدان . لذا يجب على الإدارات أن تتحمل الكثير من اللوم بسبب فقدان الحس التجارى فى كل مستوى من المستويات التنظيمية .

إن الأمر يحتاج إلى وقت وذلك من أجل إزالة التأثيرات السيكولوجية للنظرية الكينيزية الاقتصادية . فعلى سبيل المثال لا يتوقع من العامل الذى يقوم بالتنظيف فى مصنع ما أن يقدر الأهداف المالية الكبيرة التى يرسمها مجلس الإدارة ، إلا إذا تم وصف هذه الأهداف بأساليب تلتحم مع عمله وعالمه . فمثلاً ماذا تعنى ملايين الجنيهات والنسبة الإدارية والتذبذب النقدى العالمى بالنسبة لهذا العامل ؟ إن الجواب الصحيح هو أنها تعنى له «شيئًا كبيراً» لكن أولئك الذين يتربعون فى قمة الإدارة يفشلون فى الغالب فى إيصال هذه الرسالة بفعالية . لذا فإن الدور التعليمى مهم بالنسبة لكل المديرين . إن الاتصال بين المدير والعاملين يجب ألا يكون من نوع الدعاية الاستغلالية الفجة ، إذا أريد لهذا الاتصال أن يكون من النوع الجدير بالثقة . إن الاتصال المقنع يمكن أن يكون فعالاً ، فقط عندما يكون صادقًا وحقيقياً ، غير أنه لسوء الحظ فإن المديرين عادة ما يكونون سيئى التدريب فيما يتعلق بالاتصال الفعال .

إن السوق أو عالم التجارة يقدم على الدوام جامعة تقوم بتعليم ما ينجح وما يفشل ، ونحن ربما لانستسيغ الدروس التى تقدمها هذه الجامعة لكنها دروس حقيقية . إن

المديرين فى المنظمات الناجحة يعملون من أجل ضمان أن يشعر كل عضو من أعضاء المنظمة بالرابطة بينه وبين السوق . وكمثال على ذلك فإن شركة فولفو Volvo التى تعمل على ضمان أنه عندما يتم إعادة سيارة بسبب أخطاء هامة ، فإن فريق الإنتاج الذى قام ببناء السيارة سوف يقوم بمعاينة عمله السيئ ثم يقوم بعد ذلك بتصحيحه . أما رجال الأعمال اليابانيون فإنهم يتحدثون بخصوص قياس اتجاهات العملاء كل يوم ، إن الوعى التسويقى عادة ما يتم تعزيزه من خلال المحاسبين المتبصرين الذين يتوقع منهم أن يتعرفوا على منتجات الشركة ، وليس بأن يطمروا أنفسهم فى عالم الأرقام . فكما حدثنا رئيس مجلس إحدى الشركات الكبرى بقوله «إن الهدف يجب أن يضمن أن يصبح كل العاملين واعين بدرجة دقيقة للمضامين أو التطبيقات الواقعية للبيئة الاقتصادية اليومية ، وإلا فإننا سوف نخسر جميعاً » .

يعد تأثير العوامل الاقتصادية على نحو متزايد أمرًا عالميًا وذلك كما أظهره اضمحلال مصنع السحابات الأوربية فى عام ١٩٧٠م . لقد قامت شركة YKK اليابانية بتطوير مكائن عالية الجودة ومنخفضة التكاليف ، بحيث مكنها ذلك بأن تصبح الشركة المنتجة المتفوقة فى مضمار السحابات . فبعد أن دخل اليابانيون بمنتجاتهم إلى أوربا أصبحت شركة صناعة السحابات الأوربية القائمة حذرة فى أماكنها المحمية . لقد تأكد لها – ولكن فى وقت متأخر جداً – أنه من غير الملائم أن تكون شركة تنافسية على المستوى الوطنى فقط ، ذلك أن الحقائق التجارية تنطلق فى عملها من مقياس عالمى . وبالطبع فإن هذا له بعض المضامين العميقة بالنسبة للمديرين الذين يجب عليهم أن يفتشوا عن أعظم المنظمات المنافسة والتى يمكن المقارنة معها فى أى مكان من العالم . إلى جانب ذلك فإنه يجب على هؤلاء المديرين أن يقوموا بدراسة هذه المنظمات المنافسة بشىء من الانتباه المركز ، وذلك كما يعمل القط بالنسبة للفأر .

مضامين إدارية :

يمكن القول على المستوى العادى بأن الانشغال أو الانهماك الاقتصادى يعنى أن المديرين الناجحين ملتزمون بالاتجاه المتعلق «بالاقتصاد فى النفقات» تبعًا لهذا الاتجاه فإن الأعمال يتم فحصها من أجل اكتشاف ما هو التأثير الحقيقى الذى يمكن أن يحدثه الفرد على الأداء الاقتصادى ، ثم إن هذه العوامل يتم قياسها وتسجيل نتائجها ومراجعتها بانتظام ، لقد صار من الممكن على نحو متزايد أن تقوم أنظمة الكمبيوتر بتقديم التغذية

المرتدة للموظفين أو العاملين ، ليس فقط فى المجالات الاقتصادية بل حتى فى المجالات غير الاقتصادية . فعلى سبيل المثال يحصل الأطباء فى كثير من البلدان على التغذية المرتدة على أساس التكاليف المتعلقة بوصفاتهم الطبية للأدوية ، وبالتالى فإن بإمكانهم استخدام هذه المعلومات من أجل إعطاء قيمة للنقود على أساس الخدمات التى يقدمونها .

إنه لمن سوء الحظ أن القياسات والتغذية المرتدة غالباً ما تكون من مسئولية الخبراء الذين هم من خلال خبرتنا عادة ما يهتمون بالدرجة الأولى بتلبية المتطلبات القانونية والنظامية . لذا فإنهم يفشلون فى أن يوظفوا مهاراتهم المهنية بدرجة كاملة من أجل زيادة الوعى التجارى وتعزيز أنظمة أفضل ؛ من أجل تقديم بيانات مالية أساسية لأولئك الذين يستطيعون أن يستخدموا هذه المعلومات . وبعد كل هذا ، فإن هناك سبباً واحداً جيداً يبرر مراجعة الماضى ألا وهو تغيير السلوك فى المستقبل .

على الرغم من أن النجاح التجارى يعتبر شيئًا أساسيًا ، إلا أنه ليس دائمًا بالهدف الأسمى ، حيث إنه فى بعض الأحيان تكون المبادئ الأصلية داخلة فى الرهان أو الموقف . فعلى سبيل المثال ، لقد تمت كتابة المسودة الأولى لهذا الفصل خلال حصار السفارة الليبية فى بريطانيا عام ١٩٨٤م والذى بدأ مع مقتل الشرطية البريطانية الشابة ، فقد قررت بريطانيا على أثر ذلك أن تقطع علاقتها الدبلوماسية مع ليبيا مما سبب لها خسارة ملايين الجنيهات فى عملية التصدير ، ومع ذلك فإنه لم يكن لدى بريطانيا أى بديل حيث إن الانسجام مع القاعدة الأخلاقية الأساسية أكثر أهمية من المصلحة التجارية الذاتية . ذلك أن الحفاظ على مبادئ القانون الدولى والنظام يجب أن تصان مهما كانت التكاليف . لذا فإن على متخذى القرار أن يفرقوا بين المكاسب الأخلاقية وغير الأخلاقية .

يتطلب المنطق التجارى معرفة أن المصالح الطويلة الأجل لا يمكن التضحية بها من أجل كسب مصالح قصيرة الأجل . إن المطالب الملحة لتحقيق أهداف عالية شهرية أو سنوية تميل إلى أن تجعل أذهان المديرين مركزة على الفوائد العاجلة وليست الطويلة الأجل . إن أرباح اليوم (أى قصيرة الأجل) ربما تخفى عيوب الغد الكامنة . إن المديرين الناجحين يلتزمون بالمكاسب الدائمة كما يقومون بعمل الاستثمارات الحكيمة التى تنتج ربما للسنوات التالية . إن هؤلاء المديرين يحاولون الموازنة بين مكاسب اليوم مع استثمارات المستقبل ، وهذا بدوره يسهم فى المكاسب الطويلة الأجل وذلك بالنسبة للمساهمين والموظفين والمجتمع .

خلاصة :

المبادئ الجوهرية – لا شيء مجانًا :

- تعتبر القيم الاقتصادية جزءًا مهمًا من نظام القيم التنظيمية فى المنظمة .
- غالبًا ما يحتاج المديرون إلى أن يوضحوا قيمهم الاقتصادية .
- تقدم نظريات الاقتصاد المالية أفضل نموذج اقتصادى مفيد للمديرين فى الشركات التجارية .
- ينبغى أن ندفع لأنفسنا ما نستحقه فقط ونصرف ما نكسب فقط .
- تزدهر المنظمات بقوة عندما تكون ربائب الرأسمالية .
- لا يمكن للحكومة أن تعالج كل القصور الاقتصادى .
- تعتبرالمنظمات غيرالتجارية بصفة خاصة عرضة لنسيان مبدأ لا وجبة مجانًا .
- يجب أن يهتم كل موظف بموضوع الربح والخسارة .
- إن التعرض المباشر للحقيقة الاقتصادية يعتبر أفضل طريقة لجعل المنظمة مرنة وملائمة .
- يجب أن نبذل جهودًا كبيرة من أجل ضمان أن الموظفين يفهمون النتائج الاقتصادية لعملهم .
- ينبغى أن يتم وصف الوظائف بطرق تمكن من التركيز على النتائج الاقتصادية للنجاح أو الفشل .
- ينبغى أن يتلقى المديرون المتخصصون تدريبًا من أجل مساعدتهم على فهم تأثير تخصصهم على المنظمة بصفة كلية .
- فى بعض الأحيان تطغى بعض القضايا العميقة ، مثل : المحافظة على القانون والنظام ، على الاعتبارات الاقتصادية .
- يجب أن تعزز الأهمية الاقتصادية الطويلة الأجل دون التضحية بالمكاسب قصيرة الأجل .

خمس خطوات عملية لتشجيع قيمة لا شيء مجانًا :

١ - اطلب من كل مدير أن يجهز جوابًا للسؤال التالى : «تصور أنك تمتلك هذه المنظمة - ما الذى تود أن تعمله بصورة مختلفة عن الوضع الراهن ؟ » قم بمراجعة عامة للمقترحات التى عُملت من أجل أن تقوم الإدارة العليا بالمراجعة والقيام بالتخطيط على ضوئها .

٢ - قم بالترتيبات الملائمة بالنسبة لمثلى الاتحادات العمالية لديك وذلك من أجل أن يتلقوا تدريبًا فى مدرسة إدارة الأعمال فى الجوانب المالية للإدارة . تأكد أنهم يدركون الأثر الاقتصادى لمعدل الرواتب والقيود العمالية على الإنتاج . حاول أن تجد الطرق التى تمكن ممثلى الاتحادات العمالية لديك من أن يتفحصوا الأوضاع المالية للمنافسين سواء كان ذلك محليًا أم دوليًا .

٣ - اطلب من كل مدير أن يقوم بتحديد الطرق التى من خلالها يمكن لقسمه أو وحدته الإدارية أن تضيف قيمة إلى المنتجات أو الخدمات الحالية . هذه الردود من الممكن أن تكتب بوضوح على لوحة الإعلانات فى مقر العمل كما تراجع على الدوام . استخدم الحاسب الآلى لاكتشاف كيف يمكنك أن تقدم المزيد من الرسوم البيانية الهامة المتعلقة بالإنتاج وبخاصة لأولئك المعنيين مباشرة .

٤ - امنح كل المشرفين والمديرين فى الشركة أو الوحدات الإدارية حسابات وساعدهم على فهم التطبيقات أو المضامين وراء ذلك . على أنه إذا كان الأمر ضروريًا فإنه ينبغى تنفيذ برامج تدريبية فى المحاسبة لهؤلاء المشرفين والمديرين فى هذا الشأن . بعد البرنامج التدريبى يقوم كل مدير أو مشرف بمناقشة ما تضمنه البرنامج التدريبى الخاص بالمحاسبة مع أعضاء فريقه أو إدارته ، وبالمقابل يقوم أعضاء الإدارة أو الفريق بنقل أو إيصال نتائج المناقشة إلى المستويات الدنيا فى المنظمة .

٥ - احصل على إحصائيات مقارنة للربح والإنتاج فيما يتعلق بالإدارة أو القسم الذى تشرف عليه فى المنظمة مقارنة بما يماثلها فى الولايات المتحدة واليابان وأوروبا (مثل هذه المعلومات من الممكن الحصول عليها غالبًا من رابطة التجارة أو الصناعة) . اجعل هذه المعلومات فى متناول الجميع بصورة واسعة وناقشها فى جميع مستويات المنظمة . كون بعد ذلك جماعات عمل لمعالجة جوانب القصور التى تم تحديدها أو التعرف عليها .

المراجع :

1 - Friedman, M. (1981). Capitalism and Freedom. Chicago: University of Chicago Press.

2 – Smith, A. (1922). An Inquiry into the Nature and Power of the Wealth of Nations. Edited by E. Carran. New York: Methuen, P. 423.

3 – Dickens, C. David Copperfield. (1981). Oxford, U.K.: Oxford University Press.

الجزء الخامس

إدارة العلاقات

الفصل العاشر

العدالة : من يهتم يكسب

واحدة من أعظم عبارات المديح التى تقال للمعلم الجيد (أو المعلمة الجيدة) أنه «صارم لكنه عادل». وتؤثر الإدارات بتصرفاتها فى حياة الأفراد سواء أكان ذلك فى العمل أو خارجه . ذلك أن ما يفعله المديرون وما لا يفعلونه له تأثير كبير على نوعية حياة كل الموظفين ، لذا فإن استخدام هذه القوة - أى قوة تأثير الإدارة - بشىء من الشفقة والعدل يؤدى إلى بناء الثقة والولاء لدى الموظفين . إن المنظمة الناجحة تدرك أن وجهات نظر الأفراد وإدراكهم وشعورهم ذو أهمية . لذا فهى تتبنى هذه القيمة : من يهتم يكسب .

فخلال قرون متعددة قبل أصحاب الأعمال المستنيرون من رجال ونساء مسئولية أخلاقية وذلك بأن يقوموا بإدارة المنظمات بطرق تمكن الأفراد من النمو والنجاح . إن القوة الإدارية تشكل مصير كل أولئك الذين يعملون فى المنظمات ، كما أن معظم المصانع الناجحة تُعنى بكلا الطرفين : الناس والمكاسب . ففى أوائل القرن التاسع عشر تطور هذا الموقف إلى فلسفة إدارية محددة عرفت بما يسمى «بالمنهج الأبوى» Paternalism والذى يؤكد على أنه ينبغى علىٰ أولئك الذين هم فى مراكز التحكم فى المنظمات أن يتصرفوا مثل «الآباء الطيبين» .

لم يدم المنهج الأبوى طويلاً : فبعد الحرب العالمية الثانية وتزامنًا مع توسع نفوذ اتحادات العمال ونظام الدولة الراعية ، أصبح المنهج الأبوى فى الإدارة موضعًا للسخرية حيث كان ينظر إليه على أنه مضيعة للوقت والجهد وفلسفة حمقاء أو بلهاء ، حيث إنه يتجاهل الحقائق الواقعية كما اعتبر أساسًا بأنه نوع من الإذلال بالنسبة للموظفين .

يمثل المنهج الأبوى «مبدأ وممارسة الإدارة الأبوية : حيث اعتبرت الحكومة بمثابة الأب (Shorter Oxford Dictionary) . وبالطبع فإن هناك الكثير من صور الدور الأبوى ، غير أن الدور الملائم للأب هو تقديم ما يمكن تقديمه من أجل مساعدة الطفل فى أن يصبح بالغًا مسئولاً . هذا الدور من الأب يتطلب الحزم والفهم والنظام والحرية . فالآباء يقدمون المساندة والتوجيه ويتلقون فى مقابل ذلك الولاء والحب .

كان من المخجل أن يصبح المنهج الأبوى غير مطابق للواقع . فلعدة عقود بعد الحرب العالمية الثانية استطاعت الاتحادات العمالية فى كثير من البلدان أن تنتزع تقريبًا الولاء المطلق ، كما أن الكثير من أصحاب الأعمال تم تصنيفهم فى دور العدو . مثل هذه التصنيفات أثبتت أنها هدامة . فالعمال الذين هم عادة يعتمدون على المنظمة التى توظفهم ، يتأثرون بدرجة كبيرة بالقرارات التى تم اتخاذها فى مستويات أعلى منهم . إن السؤال الذى يطرح نفسه هو : ماهو الخطأ بالنسبة لمتخذى القرارات إذا أدركنا أنهم جزئيًا مسئولون عن مصالح موظفيهم ؟

من أجل أن نأخذ هذه النقطة محور الجدال لمدى أبعد ، فينبغى أن نأخذ فى الاعتبار كيفية استخدام القوة أو النفوذ . ذلك أن كل المنظمات الكبيرة تركز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية فى أيدى عدد قليل نسبيًا والذين يصبحون تبعًا لذلك صفوة أو فئة متميزة . إن باستطاعة مديرى الإدارة العليا أن يبتكروا أنظمة فعالة لجمع المعلومات ، والقيام بالاختيارات وتحديد المصادر . إن معظم المنظمات التجارية فى العالم الغربى تستخدم الملكية كمبدأ والذى على أساسه توزع القوة . فى حين أن المنظمات غير التجارية (مثل الحكومة المحلية) تستخدم مجموعة ديموقراطية منتخبة لأداء نفس الدور . وبغض النظر عن المنهج المستخدم فإن النتيجة هى نفسها ، وهى أن هناك مجموعة صغيرة تقوم بتوجيه مصالح الكل . وإنه لمن المحتمل أن تعمل الصفوة الحاكمة وفق قواعد واضحة أو ضمنية أخلاقية أو غير الأخلاقية .

يعير بعض مديرى الإدارة العليا ـ وطبقًا لملاحظاتنا ـ اهتمامًا قليلاً لمسئولياتهم الأبوية ، ومع ذلك فهم يهتمون بشكل ملاحظ بالتحليل الفنى . فهم يقومون بدراسة الأسواق ، ويخططون الرسوم البيانية ، كما يعملون على تقييم الخطط أو الاستراتيجيات كما يزنون الفرص بشكل دقيق ، إلى جانب ذلك فإن قدرًا كبيرًا من الخبرة يتم استثمارها فى القرارات الاستراتيجية ، ولكن فى المقابل قليلاً من الوقت يتم قضاؤه فى دراسة أو تأمل القضايا الإنسانية . مثل هؤلاء من مديرى الإدارة العليا يتخذون كل احتياط ممكن وذلك من أجل تجنب المخاطر غير الملائمة . لذلك فهم يحاولون أن يستثمروا فى المضاربات ذات الاحتمال العالى من حيث المكسب . وعلى كل حال فإن التأكيد على الفوائد القصيرة الأجل فى الاستثمار مع استبعاد المعايير الأخرى يعتبر مضادًا لمبدأ «الأبوية» فى إدارة المنظمات ، لأن المصالح الإنسانية بدءًا بالازدهار المادى تعتبر أهدافًا أولية . وكما قلنا مرات عديدة خلال هذا الكتاب ، إن المادية وحدها تعتبر فلسفة ضحلة .

ويمكن القول هنا إنه عندما يبدأ المديرون بالأخذ فى الاعتبار الجوانب الأخلاقية المترتبة على قراراتهم ، فإنهم يصبحون بذلك أكثر إيمانًا بمبدأ الأبوية فى الإدارة وبالتالى فإن أفضلهم هم الذين يبدون قدراً هائلاً من الاهتمام بموظفيهم ، لكنهم ليسوا بمتساهلين على الإطلاق . إن مبدأ الأبوية فى الإدارة يتطلب الإشراف والمراقبة ، حيث تتم مساعدة الموظفين وتوجيههم لتحسين أدائهم ، وإلى جانب ذلك فإن المطالب يتم تحديدها كما توضع المعايير التى على أساسها يقاس تحقيق هذه المطالب . إن زيادة الجدارة أو الكفاءة لتستحق زيادة الاعتراف .

والخطر الرئيسى بالنسبة للمديرين الذين يتبعون المنهج الأبوى فى الإدارة هو أنه من الممكن أن يكونوا بعيدين عن الواقع ، حيث يفترض أنهم يعرفون ما هو الصالح بالنسبة للآخرين وبالتالى فإن صعوبات الاتصال غالبًا ما تحدث . مثل هذه المشكلات لا يمكن تجنبها ، على الرغم من أنه إذا تمت المحافظة على درجة صحيحة من المراقبة فإنه ليس من الضرورى عندئذ أن يؤدى الأسلوب الأبوى فى الإدارة إلى الاغتراب السيكولوجى ـ Psychological Isolation .

إن التصرف فى الإدارة مثل الأب الجيد يبدو وكأنه مغاير لمبادئ الفردية والاعتماد على الذات . إن الأمر ليس كذلك ! فالفرد هو الذى يقرر بحرية أنه هو الذى سوف يتساوم مع صاحب العمل . وبالتالى فإن المنظمات فى الواقع تطالب الموظفين بأن يتخلوا عن بعض مسؤولياتهم من أجل مصالحهم . لكن العمال بصفة فردية وبمحض إرادتهم قد اختاروا أن يضعوا سعادتهم جزئيًا فى أيدى شخص آخر ، وبالتالى فبما أن هذا القرار قد تم اتخاذه ، فإن الفرد يكون قد ارتبط بمصير الشركة التى يعمل بها وأصبح يملك الحق فى أن يتوقع أن هذه الثقة سوف تكون متبادلة بينه وبين المنظمة .

ولعله من حسن الحظ أن مبدأ الأبوية فى الإدارة لم يمت ، إذ هو الآن يمر بمرحلة انبعاث أو ولادة جديدة كما أنه ينهض للوجود مرة أخرى تحت صور مختلفة . فعلى سبيل المثال أدخلت الكثير من الشركات الأمريكية سياسة ثابتة خاصة بالمسئولية الاجتماعية . كذلك فإن الشركات اليابانية الرئيسية التى تلقننا الكثير فيما يختص بالاستخدام الفعال للموارد ، تتبنى فلسفات الموظف التى تساند الفرد بطريقة ثابتة تحت كل الظروف . كذلك فإن الكثير من الشركات الأوروبية تعكس فى إدارتها شكلاً جديداً فيما يتعلق بأخلاقيات العمل . هذا الأسلوب الأبوى الجديد يسلم بأن المنظمات لديها مسئولية أخلاقية خاصة بنتائج القرارات الإدارية .

إنه لمن الصعب أن يتم التعبير فى كلمات محدودة عن الامتزاج الدقيق بين الجرأة والحدة التى تميز موقف العناية . ولشرح ذلك من الممكن أن نستعير فكرة من أفكار صاحب مصنع عظيم وهو (ثوماس واطسون Thomas Watson) صاحب شركة IBM الذى أدرك الأهمية الأساسية للمعتقدات الثابتة فى نجاح المنظمة فقد كتب قائلاً «خذ فى الاعتبار أى منظمة شهيرة استمرت طوال السنوات الماضية ، إننى أعتقد أنك ستجد أن هذه الشركة تدين بسهولة تكيفها ليس إلى صيغة أو شكل تنظيمها أو المهارات الإدارية ولكن إلى قوة مايمكن أن نسميه بالمعتقدات والدعم الذى تقدمه هذه المعتقدات . هذا هو رأيى : إننى أعتقد بقوة أن منظمتى إذا أرادت أن تبقى وتحقق النجاح يجب أن تكون لديها مجموعة من المعتقدات العملية التى من خلالها يمكن أن تقوم بتنفيذ كل سياساتها وأعمالها . بعد ذلك فإننى أعتقد أن العامل الوحيد المهم فى نجاح الشركة هو الالتزام المخلص بهذه المعتقدات . وأخيراً فإننى أعتقد أنه إذا أرادت المنظمة أن تتجاوب مع تحديات العالم المتغير فإنه يجب عليها أن تكون جاهزة لتغيير كل شىء خاص بها فيما عدا تلك المعتقدات التى سرت فى حياة المنظمة » [١] . إن الكثير من أصحاب المصانع يفهمون أهمية الأخلاق القيادية ، فلقد (وصف جون إيجان - John Egan) الفترة التى عمل فيها كمدير عام لسيارات (الجاقوار– Jaguar) بالطريقة التالية «لقد حاولنا أن نوجد بيئة فى شركة الجاقوار مغايرة تماماً للمنهج المادى الذى يميز اتجاهات الموظف نحو شركته فى كثير من المصانع . إننا نعرف نتاج هذا الإجراء ليس فقط فيما يتعلق بإيجاد جو أفضل بكثير فى داخل مصانعنا لكن أيضاً فى رغبة عمالنا أو موظفينا أن يعملوا أبعد مما يمليه الواجب العادى عندما تنشأ المشكلات». لقد كان لمنهج شركة الجاقوار هذا ثماره – فلقد تضاعفت الإنتاجية ثلاث مرات فيما بين ١٩٨٠م – ١٩٨٢م ، كما أن الإضرابات والتوقف عن العمل تدنت من ٨٠٠,٠٠٠ ساعة من ساعات عمل الموظفين إلى أقل من ٥٠٠٠ ساعة [٢] .

إن المعارضين لمنهج الأبوية فى الإدارة يدعون أنها تؤدى إلى الاتكالية لا محالة كما أنها تدمر المبادرة الشخصية والمسئولية الذاتية ، علاوة على ذلك فإن هناك مبالغة فى أن الأسلوب الأبوى فى الإدارة غالى الثمن ، كما أنه يقود حتماً إلى تغاض غير مقبول عن الفعالية . إن المناوئين لمنهج الأبوية فى الإدارة يحاجون فى أن الأجور العادلة هى مكافأة كافية لبذل الجهد ، وأن توفير أى شىء أكثر من ذلك يزيل الحصافة الإدارية كما أنه يبلد حافز المنافسة ويربط العمال بالمنظمات من أجل أسباب سلبية .

يعد المنهج الأبوى فى الإدارة فلسفة إدارية خطيرة ذلك لأنه من الممكن أن يتحول إلى موقف مائع وضعيف إذا كان الالتزام بالمعايير العليا غير موجود . تلك النتيجة هى التى تم التوصل إليها من الاتجاه المتنور والمتعاطف حيث ينظر إلى المنهج الأبوى فى الإدارة على أنه «إعطاء بعض الشىء مقابل لا شىء » . لذا فإنه إذا قام هؤلاء بدعم السلوك غير المقبول فإن المديرين سوف يختزنون المشكلات التى ستظهر فيما بعد . وعلى كل حال فإنه إذا استطاع أولئك المتعاطفون مع المنهج الأبوى فى الإدارة أن يعبروا الحبل المشدود ، عندئذ سيكون إيجابيًا ويمكن الدفاع عنه أخلاقيًا كما أنه لهذا السبب يبرر العمل بقوة نحو تحقيق الأهداف .

يؤدى المنهج الأبوى الذى تتم إدارته بطريقة صحيحة إلى الولاء ، لذا فإن بعضًا من أشهر المنظمات الناجحة قد ازدهرت وذلك لأنها تمتلك أيديولوجية قوية تتضمن فلسفة الرعاية والاهتمام بالآخرين . هذه الأيديولوجية ربما تنشأ سواء من رؤية شخص واحد أو من تعاقب أحداث المحاولات المتميزة والتى تطورت إلى كيان تاريخى .

إن تقديم الرعاية والاهتمام كما يقوم بها الوالد الجيد له مضامينه بالنسبة للدور الذى تلعبه الشركة فى المجتمع الكبير ، ففى حديث موجه إلى معهد المديرين ، وجه أمير ويلز الانتباه نحو الجوانب المهملة فى قيم الأعمال التجارية وذلك فيما يتعلق بمسئولياتها تجاه المجتمع ككل . لقد أشار الأمير تشارلز إلى أن منشآت الأعمال عادة ما تستثمر أموالها فى «المناطق الغنية» وتهمل الأماكن الفقيرة فى المجتمع . وهذا يعنى أن الأماكن الاجتماعية المحرومة تتفسخ بدرجة كبيرة سواء أكان ذلك ماديًا أم معنويًا . كذلك فإن الشركات الكبيرة تميل إلى أن تستنزف الثراء أو الخير من الأحياء المنهارة كما تعطى مقابل ذلك الشىء القليل . لقد بين الأمير تشارلز بأن مالكى الشركات وكذلك المديرين ينبغى لهم أن يحافظوا على مستوى مالى جيد ، لكن لا بد وأن يوظفوا جزءًا من قوتهم وأموالهم منطلقين فى ذلك من الاتجاه الأبوى الجيد وذلك بغرض مساعدة المجتمع ككل . مثل هذه الاتجاهات الإنسانية هى جزء من التقاليد المتعلقة بالرعاية . فوق ذلك فإن هذه الاتجاهات ليست توقعات خادعة أو مضللة لفوائد مستقبلية . فعلى سبيل المثال ازدهرت مشاريع شعبية جديدة فى بريكستون Brixton جنوب لندن ، والتى تمول جزئيًا بواسطة الشركات الكبيرة . كذلك فإن كثيرًا من الأعمال الجديدة فى الدائرة الانتخابية التى يتبع لها مايك وود كوك Mike Wood Cook قد تمت مساعدتها من أجل النمو بواسطة دعم الشركات الكبيرة . لذا فإن هناك على كل حال الشىء الكثير الذى ينبغى عمله فى هذا المجال .

الإدارة الراعية :

يعتبر الاكتشاف الجديد لمبادئ الرعاية فى الإدارة طرازاً جديداً فى الولايات المتحدة ، حيث اكتشف بعض القادة الإداريين من ذوى الرأى أهمية المعنى والأغراض مشيرين بذلك إلى حاجة المنظمات لأن يكون لها «قلوب» وتعبر عن القيم الإنسانية (أى تهتم بشئون العاملين بها) . إلى جانب ذلك فإنه ينظر إلى الخطط الاستراتيجية المنطقية الصرفة وكذلك التركيز على الربح بأنه أمر ضرورى غير أنها ليست كافية ولاتمثل دافعاً للعاملين . وبدلاً من ذلك فإنه ينبغى أن يتم اعتبار المنظمات ككائنات حية تحتاج إلى إحساس واضح بالغرض . وبينما تعتبر بعض الفلسفات الإدارية غريبة وغير عادلة إلا أنها فى الحقيقة تمثل تغييرات حديثة لأفكارالمنهج الأبوى والتى تم فهمها من قبل أفضل أصحاب المصانع وكذا القادة .

إن المديرين الذين يتخلون عن المبادئ فى إدارتهم هم فى الواقع يعملون فى ظل المبدأ الذى يبين أنه ليست لديهم مبادئ . كذلك فإن المنظمات بطريقة مماثلة تعمل من خلال مبادئ سواء أكانت هذه المبادئ واضحة أو غير ذلك . فهى تقوم بالتجارة بطرق محددة دون غيرها ، وتعامل موظفيها طبقاً لفلسفة محددة وتشجع بعض الأنشطة دون غيرها .

إن وجود مجموعة من المبادئ المترابطة هى مصدر قوة للمنظمة وذلك للأسباب التالية :

- تساعد على جعل القرارات أكثر قوة وحزماً .
- تساعد على تبنى منهج مترابط .
- تساعد على إمكانية الحكم على الأمور بطريقة أسرع .
- تساعد على إمكانية التعرف بسرعة على «النقاط البارزة» .
- تؤدى بالآخرين إلى احترام الموقف ذى المبادئ .
- تساعد على بناء الثقة .

إن أولئك الذين يقومون بالإدارة فى غياب أساس من المبادئ هم ضعفاء ولا يستحقون الثقة . ففى حالة الأزمات يميل الشخص عديم المبادئ إلى أن يستجيب للضغوط المفاجئة ويتخذ قرارات سيئة ينتج عنها عواقب غير محمودة وذلك لسنوات عديدة .

إن المبادئ من الممكن توضيحها من خلال الخطوات الأربع التالية :

١ – قرر أن تكون أمينًا :

وذلك عن طريق تفحصك لواقع تفكيرك وإحساسك (ليس كما ينبغى أن يكون) فيما يتعلق بإمكانية اكتشاف المبادئ الحقيقية .

٢ – عبر عن وجهة نظرك الحالية :

اسمح لنفسك بأن تعبر بحرية عن وجهة نظرك بحيث تتبين ما هو موقفك بالضبط .

٣ – فكر فى بدائل :

طوّر قدرتك على أن تفتح عقلك لتقبل وجهات النظر الأخرى .

٤ – اكتب كل مبادئك :

هذه العملية تساعدك على توضيح – وبنفس الأهمية – اختبار ما إذا كانت مبادئك متسقة بعضها مع بعض .

إن الناس غالبًا ما يقولون شيئًا ويفعلون شيئًا آخر . لذا فإن عدم التناسق شىء مهم بل ويجب أن يتم اكتشافه . والطريقة التى تتصرف بها فعلاً هى تعبير واضح جداً عن مبادئك مقارنة بلغتك المنمقة ، لذا فإنه من المفيد أحيانًا أن تناقش مبادئك مع الآخرين ، ذلك لأن الحجة المنطقية الحقيقية هى أعظم ترياق للتحيز والتعصب الأعمى ، علاوة على ذلك فإنه من المفيد أن تقوم بجمع وجهات نظرالأفراد الذين لديهم موقف يختلف كثيراً عن موقفك .

إن المديرين الذين يهتمون بالآخرين يعرفون مبادئهم كما يبحثون عن جعلها سارية المفعول . غير أن إنجاز ذلك يعد أمراً صعبًا ، وذلك لأن المبادئ أشياء سريعة الزوال ، ومن الصعب الاحتفاظ بها بل ومن الصعب أن تراعى أو تحترم . فعلى سبيل المثال عندما يناقش المديرون مبادئهم فيما يتعلق بمعاملة الأفراد ربما يجدون أنفسهم يعطون التزامًا شفويًا للمبادئ التى لم يضعوها فى محل التطبيق إطلاقًا ، لذا فإن المبادئ يجب أن تكون بسيطة وواضحة على أن يتم تنفيذها بعد ذلك .

يعتقد هارفى جونز Harvey-Jones الرئيس السابق لمصانع Imperial Chemical Industries _ ICI أن أفضل المنظمات فعالية هى تلك التى تساند فيها قيم المنظمة قيم الفرد والعكس بالعكس . لقد قال « إنك لا تستطيع فى المصنع أن

تعمل كلية فى ظل المبدأ القائل إن الغاية تبرر الوسيلة . إن الغايات يجب أن يتم الإحساس بها على أنها شىء جيد وكذلك الأخلاق الخاصة بالمنظمة ، فعلى سبيل المثال يجب النظر إلى الكيفية التى تتصرف بها المنظمة بغية تحقيق غاياتها على أنها مقبولة ومتسقة مع الزمن » . لقد كان هارفى جونز مندهشًا من أن الأخلاق كانت شيئًا إضافيًا فى مدرسة إدارة الأعمال بجامعة هارفارد [٣]. إن مدارس إدارة الأعمال تهتم اهتمامًا ضئيلاً بالأخلاق والقيم والمبادئ *. لذا فإنه بدون أن يتم تدريس هذه الموضوعات دراسة جادة فى الصفوف المتقدمة لتعليم إدارة الأعمال ، فإنه ليس مفاجئًا أنه لا يوجد إلا عدد قليل من مديرى الإدارة العليا الذين يستطيعون أن يصفوا مجموعة متلاحمة من مبادئ الرعاية .

إن الكثير من منظمات اليسار ومن بينها على سبيل المثال الحركة التعاونية Cooperative Movement لديها سجل متميز فيما يتعلق بتطبيق سياسات الأبوية حتى ولو لم تكن ناجحة من الناحية التجارية . إن العنصر المميز لمبدأ الأبوية المنتج هو « المبدأ التعاقدى » الذى بنى على أساسه . هذا المبدأ يمكن التعبير عنه ببساطة بالقول (سوف نهتم بك إذا أنت قدمت لنا ما نريد) ! لذا فإن مبدأ الأبوية ينبغى أن يكون كثير المطالب وأن يكون معطاء .

إن وجهة نظر الجناح اليمينى بالنسبة لمبدأ الأبوية هى قريبة من خصائص الأب الجيد الذى تتسم مساندته بالقوة ولكنها مشروطة ، حيث إن الطفل يتم الاهتمام به فى حدود معينة ، ولكن يشجع على تحمل المسئولية بالنسبة لنفسه أو لنفسها عندما يكون ذلك ممكنًا . أما المفهوم الاشتراكى لمبدأ الأبوية فهو يشابه إلى حد كبير دور الأم والذى يتسم بالدعم غير المشروط بغض النظر عما يفعله الطفل . إننا نقبل أن الرعاية الكلية بالنسبة للأطفال الرضع شىء أساسى ومطلوب . أما المراهقون على كل حال فإن نموهم يكون سيئًا فى البيئات المتسمة باللطف والكرم . إن المبادرة الشخصية والتى تحتاج إلى أن تُطور تذبل إذا لم يتم استخدامها ، لذا فإن التقارير عن معسكرات السجون تبين بدقة أن إمكانات السجناء لاتخاذ القرارات تتلف إذا لم تستخدم . وتبعًا لذلك فإن الرعاية المتسمة بالأمومة بالنسبة للمراهقين هى عملية سخيفة بل مفسدة حيث إنها تحطم كرامة الفرد .

---

* لقد تغيرت الأشياء على كل حال . فلقد تلقت مدرسة إدارة الأعمال بجامعة هارفارد عام ١٩٨٧م منحة مالية تقدر بثلاثين مليون دولار (٣٠ مليون دولار) ، وذلك من أجل إيجاد مادة خاصة بالأخلاق . انظر فى ذلك :

vey-Jones, J. (1988). Making It Happen: Reflections on Leadership. London: Collins .

ينبغى على المديرين أن يكونوا واقعيين فهم يعرفون أن كثيراً من الناس يطورون درجة من الاعتماد على أرباب العمل أو من يوظفهم ، والتى غالبًا ما تلائم المديرين الذين يطلبون من الموظفين أن يقوموا بأدوار مهمة ولكن محدودة بدرجة كبيرة . إن الاعتمادية تمثل علاقة خطيرة بالنسبة للشخص المعتمد ، حيث إن هناك احتمالاً قوياً فى أن الناس سوف يجدون أنفسهم فى صعوبات . فالأسقام أو المشكلات العائلية تحدث ، وكذلك الأعمال تتغير بشكل حاد - وهى شائعة فى هذه الأيام - أو إن هناك أعمالاً تتغير بصورة جذرية أو تصبح عديمة الجدوى . إن مديرى الإدارة العليا فى الأعمال الكبيرة المختلطة ، عندما يقررون إعادة بناء أعمال تجارية ذات نشاط عالمى واسع ، فإنهم يزيلون من الخريطة نقطة صغيرة تمثل مكتبًا فرعيًا ، هذا العمل يعد تقريبًا أمراً عادياً أو تافهاً بالنسبة للمديرين التنفيذيين ، لكن هذا الإجراء له نتائج مفاجئة ومثيرة بالنسبة لأولئك الأشخاص المتأثرين بالقرار .

إن دور الأب والأم يحمل فى طياته لمسات عاطفية قوية ، ومع ذلك فإن هذا الشخص الذى يقوم بدور الأب غالبًا ما يثير ردود فعل عدائية . إن السلوك السلطوى التقليدى يميل إلى أن يستحث الاستجابات شبه الطفولية مثل الخضوع السلبى أو المقاومة العدوانية العلنية ، غير أنه ليست أى من هذه الاستجابات بناءة . فالتصرف بتعال مع وجود أسلوب المحاكمة والتأديب غالبًا ما يكون شيئًا مثيراً للغضب والاستفزاز . لذا فإن أسلوب التعبير الشفوى هو من القوة مثله فى ذلك مثل التصرف البدنى .

وعلى الرغم من صعوبات التعبير الشفوى ، إلا أننا لا يمكن أن نتفادى أو نتجاهل ملاحظة أن المنظمات الكبيرة غالبًا ما تقاد بواسطة مديرين يحرصون على توفير الرعاية والاهتمام ، حيث إنهم بذلك يتحلون بصفات أبوية عظيمة . لقد نجح هؤلاء المديرون وذلك لأن الموظفين يعملون بإتقان من أجلهم ، لذا فإن أفضل موقف بالنسبة للمديرين هو أن يحرزوا ولاءً قوياً وقوى عاملة تؤدى بكفاءة عالية . إن الإدارة تكسب المزايا من خلال مساعدتها لأولئك الذين هم محرومون إلى جانب مكافأتهم للولاء ، وتحسين نوعية ظروف العمل ، وعمل كل شىء ممكن من أجل أن يكون صاحب العمل جيداً .

وكجزء من إعدادنا لهذا الكتاب ، فقد سألنا ثلاثة وعشرين من رؤساء مجالس الإدارات ذوى الخدمة الطويلة فى الشركات الناجحة فيما يختص بأساليبهم لاتخاذ القرار . وقد برزت بعض الخصائص المشتركة بينهم وهى على النحو التالى :

- التأكد من أن لديهم تقييماً موضوعياً لجوانب القوة والضعف والخاصة بمنشآت أعمالهم .

- توضيح ماهية العوامل أو المتغيرات التى تضفى على المنظمة خاصيتها المتميزة .
- الوقوف على مايشعر أو يعتقد به أعضاء المنظمة بأنه مفخرة للإنجاز .
- تشجيع التحليل الموضوعى ونقد التنظيم الحالى .
- إظهار أنهم مستعدون للاستماع .
- التشرف أو الافتخار بتاريخ منظماتهم .
- البحث عن المجالات التى تدهورت أو ساء حالها وإزالة العوائق من أمامها .
- ممارسة الحذر فى تقديم الأفكار الجديدة .
- الشرح الكامل للأسباب الكامنة وراء القرارات المهمة .
- تجنب المواقف المتعالية تجاه جماعات العمل .

إن القيام بعملية المساومة هى جوهر العلاقة الأبوية . فلقد قدم لنا لورد بانكروفت Lord Bancroft الرئيس السابق لمكتب الخدمة المدنية ، المساعدة على فهم الأهمية الأساسية للعقد بين الإدارة والموظفين . فقد قال «إن أعمال وكلمات الإدارة ينبغى أن تقرب الأفراد بعضهم إلى بعض ، وإنه من الصواب جداً أن تخبر الموظفين ، بأن الإدارة سوف تعقد اتفاقاً أو صفقة ، وذلك فى مقابل تحسين الفعالية والكفاية وتحقيق وفورات ، كما أنها ستشجع وتهتم بشئون موظفيها . لذا فإن الجانبين يجب أن يكونا ملتزمين نحو أى مساومة سواء كانت ضمنية أو علنية » . إن الكتب فى موضوع رعاية الأطفال تحدثنا أن الصغير يتطلب الاتساق فى التعامل من الوالدين : كذلك فإن الموظفين متطلعون لأن يتوقعوا الاستقامة والأمانة ممن يديرهم .

فوائد المنهج الأبوى فى الإدارة :

إن المنهج الأبوى فى الإدارة من الممكن تدعيمه من أجل الأسباب الستة التالية :

- إن المنظمات تحصل على الالتزام العالى من الموظفين وذلك من خلال إظهارها التزاماً عالياً نحوهم .
- إن أحقية الإدارة فى أن تقوم بالإدارة تعزز من خلال الموقف المسئول الواضح .
- من المحتمل أن الناس تثق فى صاحب العمل الجيد بدرجة كبيرة .

- يجتذب أصحاب العمل المحترمون أفضل المرشحين للعمل فى سوق الأعمال التنافسيـــة .

- يشعر المديرون بقدرة أكبر فى اتخاذ منهج «حازم» لإدارة التغيير إذا عرفوا أن الأضرار المحتملة على الموظفين من الممكن تقليلها .

- إن المنهج الأبوى فى الإدارة يحطم الحواجز الاجتماعية الطبقية الهدامة كما يضعف القاعدة القوية للاتحادات العمالية المقاتلة .

إن الأسلوب الجديد للأبوية فى الإدارة والذى يختلف بدرجة واضحة عن النموذج المتسم بالغرور والأبهة الزائدة التى يتسم بها مالك الطاحونة أو المصنع الفكتورى ، ليقوم على الإقناع بدلاً من الظلم ، حيث إن كل الوسائل الممكنة للإقناع تستخدم للاتصال مع القوى العاملة . إن هناك تماثلاً مع الحواسيب الآلية والتى أصبحت فى الآونة الأخيرة «صديقة للمستفيدين». هذا يعنى أن الحاسب الآلى من الممكن التحدث إليه والاتصال معه بلغة يمكن للمستخدم أن يفهمها كما يبدو أنه يتبنى الاتجاه الذى يراعى مشاعر الآخرين . إن الإدارات تتعلم لكى تصبح « صديقة للمستفيد » وذلك بنفس أسلوب الحاسب الآلى . هذا الاتجاه لايقلل من المسئوليات الأبوية بالنسبة للإدارة لكنه يجعل شكل التعبير عن هذه المسئوليات يتخذ الطابع العصرى .

البعد الآخر للرعاية هو الاهتمام باستقرار المجتمعات أو الجماعات الإنسانية . فالمنظمات تعتمد على المجتمعات ، كما أن الناس يعتمدون على المنظمات ، لذا فإن العلاقة بينهم هى علاقة تبادلية حيث إن كل طرف يعتمد على الطرف الآخر ، إن بإمكان المديرين دعم المجتمعات من خلال طرق متعددة هى :

- الدعم الاقتصادى المباشر :

وذلك من خلال تقديم الهدايا ، والمنح ، ورعاية بعض البرامج والأوقاف ... إلخ .

- الدعم الاقتصادى غير المباشر :

وذلك من خلال تشجيع ابتكار أسباب الثراء .

- الدعم الإدارى :

وذلك من خلال تقديم المقدرة العقلية والخبرات لبرامج المجتمع .

- **الدعم التعليمى :**

وذلك من خلال السماح للمنظمة لاستقبال ومساعدة الطلاب والزائرين .

- **الدعم السياسى :**

وذلك من خلال تشجيع وتمويل الممثلين السياسيين الذين تتلاءم فلسفتهم مع المنظمة .

- **الدعم بالموارد :**

وذلك من خلال المساعدة فى مشاريع المجتمع بواسطة التبرع بالموارد .

إن المديرين المتسمين بالرعاية فى الإدارة لديهم فى العادة توجه نحو الاهتمام بالمجتمع ، حيث إنهم غالبًا ما يخصصون نسبة من ثراء الشركة لصالح المجتمع . إنهم يحرصون على أن يروا أن ما ينفقونه من وقت ومال من الممكن تحملها ما دام «أن منشآت الأعمال تصبح مسئولة فقط إذا كانت تحقق أرباحاً». ومع ذلك فإنه يجب على المديرين أن يسألوا «المكسب من أجل ماذا ؟». لقد قام أحد الزملاء بطرح هذه النقطة بهذه الطريقة « إن السعى وراء المكاسب فى حد ذاتها متأصل فى الدافع الضحل للبخيل ، كما أنه يقدم بما يدعو إلى الشفقة أساسًا غير ملائم لبناء المنظمات الناجحة . إن مبدأ الربح هو الهدف الأولى ، حيث إنه يتيح الفرصة للأفراد فى أن يسيروا حياتهم بشىء من الاختيار والغنى ، لكن الربح ليس نهاية فى حد ذاته » .

لقد طرح رئيس إحدى الشركات ، الذى أنشأ مشروعًا كبيراً وناجحًا فلسفته الشخصية بصراحة قائلاً « إننى أشعر بالولاء لمنظمتى والذى يقترب من الحب وإننى أكن احتراماً عظيمًا لمنشآت الأعمال والأفراد الذين يعملون بها . إننى لا أرضى أن أكون منشقًا عن منظمتى ، وإننى أشعر بالفخر العظيم المتصل بإنجازاتها . إننى أتهم بالإدمان فى حبى لشركتى وإن العاطفة العميقة التى أشعر بها لم تتعرض للضعف وذلك كما يخبرنى الناس . إننى أعتقد أن المنظمات تحتاج إلى قلب وإننى مستعد لأن أقوم بهذا الدور » . إن وجهة نظر هذا الرجل تبدو ساذجة وبدائية لكنها فى الحقيقة سابقة لعصرها . وإن الإحساس والحب هما مفتاحا الإدارة الناجحة .

خلاصة :

المبادئ الجوهرية – من يهتم يكسب :

- لقد تم خطأ شجب المناهج الأبوية فى الإدارة وذلك باعتبارها أساليب قديمة .
- إن المسئولية الاجتماعية الأمريكية وكذا سياسات الموظفين اليابانيين تحمل الكثير الذى يمكن تلقينه للمديرين الأوروبيين .
- إن المنظمات التى تطالب بإنتاجية وولاء عالٍ ، ينبغى أن ترعى شئون موظفيها بالمقابل .
- ينبغى أن يكون الأسلوب الأبوى فى الإدارة مشروطًا وشديداً وليس متهاونًا ويمكن اعتناقه بالكامل .
- إن المديرين الذين يتبنون الاتجاهات الأبوية فى الإدارة بمهارة يعززون حقهم فى القيام بالإدارة .
- تزدهر كثير من الشركات ذات الفعالية والربح العالى فى ظل سياسة منهج الأبوية فى الإدارة .
- ينبغى ألا يتم التعبير عن المنهج الأبوى فى الإدارة على أساس أنه أسلوب استبدادى فج .
- يجب أن تكون الإدارات أكثر مهارة فيما يتعلق بإيصال الفوائد المتصلة بعلاقة الأخذ والعطاء .

خمس خطوات عملية لتشجيع قيمة من يهتم يكسب :

١ – قم بزيارة لبعض المنظمات اليابانية وتحدث مع الموظفين بخصوص الكيفية التى تعمل بها الإدارة . قارن وفرق بين اتجاهاتهم واتجاهاتك ، ثم أغد تقريراً لمناقشته مع الإدارة العليا ، وكون على ضوء ذلك فرق عمل لتنفيذ أى تغييرات تبدو مقبولة .

٢ – دون كتابيًا الكيفية التى تود شخصيًا أن تعامل بها كموظف فى أى منظمة . بعدها اذهب إلى منظمتك لتحدد أو تقرر ما إذا كانت شروطك – الشروط التى

كتبتها لو كنت موظفًا - يتم العمل بها فى منظمتك ، بعد التعرف على الثغرات قم بإبرازها بقوة وذلك من أجل جذب انتباه أولئك الذين بإمكانهم التصرف .

٣ - قم بدعوة شخص مهتم بعلم النفس الصناعى متخصص فى دراسة الاتجاهات وذلك من أجل تقديم محاضرة عن طرق جمع المعلومات الصحيحة عن اتجاهات الموظفين ، ثم قم بإجراء عملية جمع مثل هذه المعلومات بطريقة منتظمة لتحديد الكيفية التى يرى بها الموظفون الإدارة فى منظمتك . وكبديل استخدم أسلوب المسح الاعتراضى Blockage Survey ، [٤] والذى يعتبر أسلوبًا منتظمًا لجمع بيانات ذات قيمة عن الكيفية التى تعمل بها المنظمة .

٤ - ناقش بطريقة غير رسمية موقفك الإدارى نحو الأفراد وذلك مع ممثلى الاتحادات العمالية . شجع مديرى الإدارة العليا لديك على قراءة الأدبيات المتعلقة بالاتحادات العمالية ، على أن تبحث وجهة نظر الاتحادات العمالية من أجل توظيفها فى تحدى تفكيرك ، ثم استمر فى الاتصال بالتفكير النامى فى المؤسسات المنافسة الناجحة .

٥ - اعمل على تنظيم جماعات مناقشة مكونة من خمسة أشخاص على أن يتم اختيارهم بطريقة عشوائية ، وادعهم إلى مناقشة ما إذا كانت الشركة التى يعملون بها المكان الجيد للعمل . وبعد الحصول على إذن المجموعات قم بتسجيل المناقشة واستخدم نتائج التحليل لتشجيع الإدارة العليا للمناقشة فيما إذا كانت الشركة ضعيفة جداً أو صعبة جداً أو عادلة .

المراجع :

1 - Watson, T. Jr. (1963). A Business and Its Beliefs: The Ideas That Helped Build IBM. New York: McGraw-Hill.

2 - Personnel Management, (April 1984). London: Institute of Personnel Management.

3 - Ibid., p. 10.

4 - Smith, A. (1922). An Inquiry into the Nature and Power of the Wealth of Nations. Edited by E. Carran. New York: Methuen, p.423.

الفصل الحادى عشر

فرق العمل : العمل معًا بانسجام

تستطيع الجماعة المنظمة والمحفزة جيداً أن تنجز أكثر من مجرد مجموعة الأفراد الذين يشكلون الجماعة . فالأفراد يستمتعون بالانضمام للآخرين وبالتالى يستطيعون أن يعملوا جماعيًا بإتقان ، ذلك أن موهبة شخص ما من الممكن أن تعوض ضعف شخص آخر . لذا فإنه من الأهمية بشكل أساسى أن يشعر الأفراد بأنهم ينتمون بعضهم إلى بعض . إن المنظمة الناجحة هى التى تضمن أنه بإمكانها جنى الفوائد من فرق العمل الفاعلة ، لذا فهى تتبنى هذه القيمة : العمل معًا بانسجام .

تسيطر الدراسات المتعلقة بتفوق منظمة معينة على تصور المديرين . فالحالات الدراسية المقدمة فى الندوات الإدارية تلخص بتركيز الخصائص المتصلة بالمنظمات الناجحة . إن النص الحالى يلخص الكثير من الأطروحات أو الأوراق المقدمة والتى تم إحضارها من قبل المؤلفين . يقول النص :

«تتسم المنظمات المتميزة بالديناميكية ، والفعالية ، والتركيز والقيادة الرشيدة واستغلال الفرص . فالأفراد الذين يعملون فى مثل هذه المنظمات يهتمون حقيقة بنوعية أعمالهم . لذا فإن المناخ هو واحد من الأجواء التى تتسم بوجود التفاؤل والالتزام والطاقة أو الفعالية العالية . هذا النوع من المنظمات سوف يكون قادراً على تغيير كل شىء إلا قيمه الأساسية . إن الإنجاز العالى وفكرة التفوق قد تم برمجتها فى عقول الموظفين» .

ينظر إلى الأوصاف السابقة على أنها تمثل خصائص المنظمات المتفوقة سواء أكانت تبيع الهامبورجر أو تجمع الضرائب ، ذلك أن طريقة إجراءاتهم الناجحة من الممكن التنبؤ بها ، غير أنها سريعة الزوال . إلى جانب ذلك فإن أفضل المنظمات هى التى تمتلك نفس المؤهلات الإيجابية التى يستمتع بها أفراد الأسرة السعيدة ، لذا فإننا نشجع المنظمات على محاولة تجسيد قيمة الحياة الأسرية ، حيث يمكن إيجاد الهيكل الذى على أساسه يمكن إقامة علاقات إنسانية بناءة .

قال الروائى الروسى تولستوى Tolstoy « كل الأسر السعيدة تشبه بعضها البعض لكن الأسرة غير السعيدة ، هى غير سعيدة بطريقتها الخاصة »[1] . وللتأكيد على ذلك

فإن الأسرة حسنة الإدارة والتوجيه مثلها مثل المنظمة الممتازة أو المتفوقة ، والتى هى واعية فى الحصول على الحقوق الأساسية .

إنه لمن المدهش حقًا أن مديرى الإدارة العليا غالبًا مايفكرون بخصوص منظماتهم باعتبارها امتداداً لأسرهم . إن الأسر تعتبر وحدات ثابتة فى المجتمع البشرى ذلك أنها تقدم الجذور التى تربط الأفراد بالماضى والمستقبل . والأسر تقدم الهوية الذاتية والدعم لأعضاء الأسرة الواحدة وفى أفضل الأحوال فإن الأفراد فى الأسرة يتمتعون بالحب كما تتم حمايتهم عن طريق الولاء . وبالطبع فإننا يجب ألا نكون مفرطين فى حبنا ، ومع ذلك فإن بعض الأسر تكون غير سعيدة واستبدادية ومدمرة . وعلى كل حال فإن قليلاً من الناس سوف يعترضون على أن الأسرة التى ترتكز على أساس سليم هى مصدر ثرى للخير .

وتعزيز الحياة الأسرية هى قيمة قديمة العهد ، لذا فإن أجدادنا الذين نظروا إلى الأسرة كوحدة جديرة بالاحترام ولاغنى للمجتمع عنها ، كانوا حذرين بخصوص التلاعب أو التأثير على مثل هذه الظاهرة الطبيعية .

لقد أصبح بناء الأسرة التقليدية فى القرن العشرين تحت التهديد فعلى سبيل المثال تأثرت الحركة الماركسية بانتقادات ماركس للأسرة [٢] والتى يعتقد أنها تجسيد لرذائل الطبقة المستغلة ، علاوة على ذلك فإن ظهور نظرية المساواة بين الجنسين أضاف دافعاً للتمرد ضد بناء الأسرة التقليدية . فلقد أيدت القناعات المختلفة زوال الأسرة ، بل إنها تنظر فى بعض الأحيان إلى الأسرة باعتبارها تشكل نواة للأمراض الجسدية والعقلية . إننا لانتفق مع هذا الادعاء ، بل نعتقد أن التلاحم ، والقرابة والمساندة والأمانة والولاء هى من خصائص الأسرة الجيدة .

يتسم المديرون فى بعض الأحيان بالبطء فى إدراك قيمة التفكير فى منظماتهم باعتبارها جماعات أسرية . فعلى سبيل المثال ينظر كثيرٌ من المديرين إلى الموظفين باعتبارهم وحدات عمالية فقط ، مبدين اعترافًا ضئيلاً لحاجاتهم الاجتماعية والعاطفية . غير أن الناس بصفة عامة يدركون أهمية تشكيل روابط وثيقة فى شكل جماعات صغيرة . فهم بالطبيعة يكونون فرق عمل تتصرف كما لو أنها «أسر عمل» وهذه الجماعات تصبح ذات أهمية فى حياة أعضاء هذه الجماعات .

تعد فرق العمل وسائل قوية وفعالة ، فهى التى أوصلت الأفراد إلى القمر ، وتقوم بعمل الحسابات المعقدة ، وتصنع قاذفات القنابل الضخمة فى الأعمال السينمائية ،

كما أنها تسيِّر أعمال الشركات ، لذا فإن فريق العمل الكفء يجسد المزايا الخمس التالية :

- يتم تحييد أو تعويض جوانب الضعف الفردية من خلال جوانب القوة لدى الآخرين .
- يعمل فريق العمل على بناء الإجماع والالتزام .
- تعد العضوية فى فريق العمل محفزاً قوياً .
- تنظم فرق العمل شاردى الذهن من الأعضاء المشاركين .
- يتضاءل حدوث الأخطاء وعدم الاهتمام فى ظل فرق العمل .

إن مدخل فرق العمل من الممكن أن يرضى حاجات كل من الفرد والشركة . والجمع بين المواهب والمهارات يحقق النجاح فى الوقت الذى سوف يفشل فيه الأفراد الذين ليس لديهم رفقاء . كذلك فإن الفريق المكون والمدار إدارة جيدة ، مثله فى ذلك مثل الأسرة السليمة ، حيث إنه مصدر إثارة وتحفيز لأعضائه من أجل التفوق .

ومن الأجدى أن نميز بين أنواع الفرق وأدوارها الرئيسية ، وذلك حسب وجودها الشائع فى المنظمات :

فرق الإدارة العليا :

تقوم بتقديم التوجيه والضبط والهوية الذاتية للعاملين فى الإدارة العليا فى المنظمة.

الفرق الإدارية :

تقوم بابتكار وتنسيق ومتابعة الخطط والاستراتيجيات التشغيلية .

فرق الخطط والمشاريع :

تقوم بمباشرة مهام محددة بكاملها .

الفرق الإبداعية :

تعمل على جذب المواهب المختلفة لابتكار الحلول الإبداعية واستغلال الفرص .

فرق العمل :

تقوم بالاتصال والتعاون من أجل إنجاز الأعمال .

ظهر أول تأكيد لبيان أهمية الفرق من نتائج دراسة أجريت بعد الحرب العالمية الثانية بفترة قصيرة ، وذلك عندما تغيرت وسائل التنقيب فى مناجم الفحم فى بريطانيا إذ عملت الأجهزة الميكانيكية الجديدة على التقليل من ملاءمة فرق العمل التقليدية والتى كانت بمثابة «الأسرة غير الرسمية» المطلوبة فى مجال التعدين باستخدام اليد . ففى الظلام والظروف الخطرة تحت الأرض يطلب من عمال المناجم أن يلعبوا أدواراً جديدة فيما يتعلق بالاهتمام بآلات تعدين الفحم . وفى الواقع فإن جو العمل العائلى قد دمر ، كما أن الاتصال غير الرسمى محظور . وقد كانت نتيجة هذا الوضع الجديد تدنياً فى الدافع ، ومعنويات سيئة وسلوكًا دفاعيًا عدوانيًا . اقترح الباحثون فى معهد تافيستوك Tavistock Institute ، أن فرق العمل ينبغى إعادة تأسيسها ، وبعد تحقيق ذلك ، يمكن حل المشكلات بصورة تدريجية .

جربت بعض الشركات التى تم تأسيسها خلال السبعينيات أشكالاً جديدة من منظمات العمل التى حاولت تشجيع الاتجاهات المسئولة عن الاعتقاد بأن الإنتاجية المتحسنة سوف تكون نتيجة لهذه الأشكال الجديدة من المنظمات . فهم يحاجّون بأن روتين الحياة التنظيمية يؤدى إلى خضوع الأفراد للآلات كما أن العلاقات الحميمة [٣] تتهدم من خلال نظام المصانع . وحيث إن العمال كانوا محرومين من حق الاختيار ، فلم يكن مدهشاً أن ينمو سلوك اللامبالاة وغير المسئول فى بيئة العمل . لذا فقد حاولت شركات مثل (يونايتد بسكت United Biscuits) و(جنرال فودز General Foods) و(كيميكال اندوسترز Chemical Industries) أن تزيد من المسئولية لدى العمال العاملين فى مستوى التسويق والتوزيع . وفى عام ١٩٧٠م قام أحد مؤلفى هذا الكتاب بزيارة لمصنع طعام الكلاب المملوك لشركة جنرال فودز فى توبيكا بولاية كانساس General Foods in Topeka, Kansas ، ودرس خلال تلك الزيارة الوحدة العالية الإنتاج والربح والتى كانت منظمة بصفة كبيرة من قبل فرق المشغلين والتى يقودها مشرف ، لقد مكن الاختيار الدقيق للموظفين والمتبوع بالتدريب المكثف المديرين من أن يسندوا تقريبًا كل القرارات الروتينية إلى هذه المجموعات . وبالفعل فقد أحيلت المسئولية إلى أولئك الأشخاص الذين كانوا قريبين من التصرف ، وبالتالى فإن كلاً من العمال وأصحاب أسهم الشركة كسبوا من هذا الإجراء .

لسوء الحظ فإن مثل هذه التجارب أثبتت الأشياء المستثناة أكثر من القاعدة . ذلك أن الوعى بأهمية «الحياة الأسرية» قد فقد من قبل الكثيرين من مديرى الإدارة العليا

الذين تركز اهتمامهم بدرجة كبيرة فى الجداول والأرقام . لذا فإن الكثير من الشركات الكبرى لا تزال مستمرة فى إحداث الوظائف التى تقدم القليل من حرية التصرف . لذلك فإنه ليس مدهشاً أنه عندما تغيب المسئولية الحقيقية فإن السلوك المسئول يكون معدوماً أيضاً .

فعلى الرغم من أن هناك الكثير من البراهين للتدليل على أهمية بناء الفرق ، إلا أنها ليست الدواء الناجع لحل جميع المشكلات التنظيمية . فبعض الأفراد هم من النوع المعتمد على ذاته ، وبالتالى فإن أسلوب فرق العمل بالنسبة لهم غير ملائم . غير أنه حتى فى المواقف التى تكون فيها فرق العمل مرغوبة ، فإن ذلك يتطلب أسلوباً إدارياً متفتحاً ذا قدرة على الاتصال الإدارى ، وهذا الأمر ليس بمقدور كل المديرين عمله أو السماح به . فضلاً عن ذلك فإن أسر العمل – فرق العمل – من الممكن أن ترتد ضد المنظمة الكبيرة .

يشكك الكثير من المديرين فى ممارسة الإدارة من خلال اللجنة ، التى يعتقدون أنها تقوض الفردية وتضعف المسئولية . فهم يدركون أنه يجب عليهم أن يستغلوا الطاقات الكامنة لدى الجماعات ، لكن يجب عليهم فى نفس الوقت أن يتنبهوا بالنسبة للأفراد غير المؤهلين للعمل فى المجموعات . إن المجموعات وكذلك اللجان من الممكن أن تعكر عملية اتخاذ القرار ، وتقوض الثقة الذاتية للشخص ، وتقلل من إسهامات الأفراد إلى أقل مستوى عام . وبالتالى فإنه بدون البناء التنظيمى الجيد فإن مثل هذه المجموعات من الممكن أن تكون راضية بمستوى متدنٍ من نوعية الأداء كما تضيع وقتاً كبيراً فى عملية التطبيع الاجتماعى . لذا فإن بعض مديرى الإدارات العليا – بناء على ملاحظة هذا الاتجاه – أظهروا ملاحظة تحذيرية ومفهومة بخصوص منهج فرق العمل . فعلى سبيل المثال قال (بيتر والترز Peter Walters) رئيس مجلس إدارة الشركة البريطانية للبترول «إن ذلك مجرد جزء واحد من هــراء إدارة شئون الموظفين التى أصبحت موضة فى الستينيات ، إن الحقيقــة هى أن شخصاً واحداً هو الذى يحدد طريقة سير العمل» [٤] .

إن مما يثير السخرية هو أن قوة «العلاقات الأسرية» تعنى أن منهج فرق العمل أثبت أنه مصدر لضعف الإدارات العليا فى اتخاذ القرارات . لذا فإن بعض الأفكار التى تم تطويرها من قبل البروفيسور جانز Professor Jauns [٥] والتى تم تقديمها فى الفصل السابع ذات صلة بهذا الموضوع . ففى دراسة مثيرة ، وجد أنه فى الوقت الذى

كانت فيه بعض القرارات المتخذة بواسطة فرق العمل ناجحة بدرجة متميزة فإن هناك - لسوء الحظ - أمثلة كثيرة لاتخاذ القرارات الجماعية والتى أثبتت أنها كانت كارثة . لقد أظهر تحليله للإخفاقات المشهورة بأن فريق العمل المسئول ارتكب واحداً أو أكثر من الأخطاء التالية :

- لم تتمكن مناقشاتهم من مسح كل البدائل المتاحة .
- لم يتم إعادة تقويم القرار الأساسى على ضوء العوائق غير الملاحظة .
- لم يتم إعادة تمحيص الخيارات المرفوضة على ضوء المكاسب غير الملاحظة .
- تجاهل الخبير بسبب تحيز أعضاء الفريق الأقوياء .
- ردود الأفعال من خارج المجموعات لم تعط إلا اهتماماً قليلاً .

إن الفرق التى تعمل مثل الأسر المتقاربة والمتلاحمة عرضة لارتكاب مثل هذه الأخطاء . ذلك أن الجماعة تطور منهجاً انعزالياً ويصبح لها - تقريباً - قانونها الخاص ، وهذا هو ما أطلق عليه البروفيسور جانز Janus التفكير الجماعى groupthink ، والذى تتمثل أعراضه فيما يلى :

- توهم المناعة والحصانة الشخصية التى تغذى التفاؤل المفرط .
- التقليل من أهمية التحذيرات .
- التحلل من المعايير الأخلاقية حيث إن الجماعة تصبح قاضياً وهيئة محلفين .
- النظر إلى الجماعات الأخرى على أنها فى مستوى أدنى .
- إعاقة الرقابة الذاتية للتعبير عن الآراء الهامة فى داخل الفريق .
- تجاهل المعلومات المضادة وذلك لأنها ربما تحطم الأوهام الموجودة لدى الفريق .

إن أفضل الفرق هى تلك التى تكون مصدراً للدافعية وتملك مقدرة على تقديم الحلول غير أن القادة ينبغى أن يكونوا حذرين لتجنب أخطار التفكير الجماعى وهذا يتطلب مايلى :

- يجب تحديد قواعد السلوك فى الجماعة التى تؤدى إلى دعم وليس معاقبة التعليقات غير المقبولة .
- ينبغى فهم قواعد اتخاذ القرار ، وتطبيقها بصرامة .

- ينبغى جمع وجهات النظر الخارجية لتكون بمثابة عملية ضبط بالنسبة لصحة صنع القرارات .

مارس المؤلفان مصداقية التحليل الذى قام به البروفيسور جانز Janus . وذلك من أن الفرق غير المطورة هى غير كفء إدارياً ، بل إن الفرق المتطورة يجب أن تستخدم بعناية ، ومع ذلك فإننا خلال العقد الماضى أصبحنا واعين بشكل متزايد بمرونة وقوة الفريق المبنى على أساس الأسلوب الأسرى .

عندما تختار فرق العمل بعناية وتقاد بتبصر وتطور بترو ، فإنها تمثل قوة من أجل صالح المنظمة العام . إن أهمية قيمة منهج فرق العمل بالنسبة للإدارة العليا قد تم تأكيده من قبل معهد المديرين Institute of Directors (وهى منظمة بريطانية تمثل المديرين فى الشركات الخاصة والعامة) والذى أشار بأنه «على الرغم من أن الشركة الخاصة - بحكم القانون - لديها مدير عام واحد فقط فإنه ليس من الحكمة بصفة عامة عمل ذلك . إن السبب فى ذلك يكمن فى طبيعة القرارات التى يتخذها المديرون العامّون . فهى - أى القرارات - تقوم كما هى العادة على افتراضات غير مؤكدة بخصوص المستقبل لذا فهى تتطلب ممارسة جهد كبير من الحكم العقلى والتمحيص ، وإلى الآن لم يتم اكتشاف طريقة أخرى أكثر فعالية لتنفيذ هذه العملية أكثر من المناقشة التى تتم بواسطة الجماعة الصغيرة المشكلة تشكيلاً جيداً» [٦] . إن الشخص يتذكر مناقشة عائلية جماعية لمشكلة مهمة والتوصل معًا لحل جماعى .

ينبغى على المديرين أن يتذكروا أن الأفراد يحتاجون إلى أن يكون لديهم إحساس بالملكية فى بيئتهم . هذه الحقيقة قد تم توضيحها من خلال تسهيل الإنتاج فى يوم عيد المسيح وذلك عندما يتبادل العمال المئات من بطاقات التهنئة والرسائل . وهذه العمليات غالبًا ما تحدث حول مكائن العمل . إن الناس يريدون أن يتركوا آثارهم على جزء صغير من بيئتهم ، وهذا من الممكن تسهيله بالطرق التالية :

- سؤال الأفراد عما يعتقدونه بخصوص بيئة عملهم .
- التصرف من أجل إحداث التغييرات الملائمة فى بيئة العمل .
- توفير الفرصة لكل شخص فى أن يكون له حضور شخصى .
- محاولة إضفاء الطابع الإنسانى والفردى على بيئة العمل (أى : لا تدع أفكار المصممين الخارجيين تعمل دون كشف ماهيتها) .
- محاولة التأكد من أن الأفراد يشعرون بملكية ما ينتجون (وذلك من خلال التميز الفردى) .

تشكيل الفريق :

أدرك المديرون خلال العقد الماضى بأنه من الناحيتين العملية والموصى به أن يتم اختيار وبناء فرق العمل الفاعلة . لقد قام المؤلفان بنشر دليل عملى فى بناء الفرق [٧] حيث يصف هذا الدليل كيف أن مجموعة متباينة من الأفراد من الممكن أن يتعلموا كيف يعملون كفريق متلاحم وفاعل .

التحدى الأول فى عملية تشكيل الفرق هو اختيار المكونات الملائمة للفريق . إن الوضع فى هذا يشبه الطبخة الجيدة ، ذلك أنه ينبغى على مصمم الفريق أن يستخدم منهج التخطيط من أجل إيجاد أفضل توازن للمهارات الشخصية والأنظمة المهنية .

إن بعض الأبحاث اللامعة التى تم إجراؤها بواسطة خبير التطوير الإدارى البريطانى دكتور ميريدث بيلبن [٨] Dr Meredith Belbin تساعدنا على فهم الكيفية التى يمكن بها تشكيل الفريق الناجح . ولتبسيط تحليل دكتور بيلبن فقد وجدنا أن الفرق الفاعلة تضم أفراداً قادرين على أداء الأدوار التالية :

– السيد القائم بالواجب :

يعمل من أجل مصلحة الشركة وهو متحفظ ويمكن التنبؤ بسلوكه .

– السيد رئيس الجلسة :

يقوم بتحديد الأهداف كما يعمل على استثمار أفضل القدرات لدى كل شخص .

– السيد العملى :

يتحدى ، ويقود ، ويحفز .

– السيد صاحب الأفكار :

يستخدم التخيل ، ويقترح طرقاً جديدة من أجل تنفيذ الأعمال .

– السيد الخبير بالأمور (المصلح) :

يعرف الأفراد ويستغل المواقف .

– السيد المتأمل :

يقارن بين الخيارات بعناية وذلك قبل الحكم .

- السيد المنسق :

يقرب الاختلافات بين الأعضاء ويجعل الأفراد يشعرون بالراحة وعدم الغربة .

- السيد الذى يحرص على أداء العمل بالشكل السليم :

يحاول التأكد من أن المهام تُنجز وفقًا لأعلى المعايير .

يبذل المدير الناجح عناية فائقة لجمع مزيج كامل من الأفراد فى فريق متوازن وذلك بصورة جيدة . هذا العمل سوف يقدم مصدراً متينًا لتحفيز وتنشيط الأفراد الذين تكمل قدراتهم بعضهم البعض ، وبالتدريج ومن خلال العملية المتروية لبناء الفرق يصبح هؤلاء الأفراد أسرة عمل .

بناء الفريق :

من أجل بناء الفريق ينبغى أن تتخذ خطوات بحيث تؤدى إلى تلاحم مجموعة الأفراد المتباينين ، وذلك من أجل أن يشكلوا مجموعة عمل متقاربة . هذه العملية تتطلب مايلى :

١ - وجود مدير الفريق الذى يرغب فى استخدام منهج الفريق .

٢ - وجود المجموعة التى لديها أهداف والتى تتطلب العمل مع بعضها .

٣ - وجود الإرادة والمهارات الأساسية للعمل الجماعى .

عندما تتحقق هذه الشروط تصبح المجموعة حالة ملائمة لبناء الفريق . كذلك فإن علاقات العمل والأداء الطبيعى للمهام يجب أن تبين أو توجه ، إلى جانب ذلك فإن بناء الفريق ينبغى أن يركز على تحسين الأداء التشغيلى .

وكما أن الأسر تنمو فى الجو المتفتح ، كذلك فإن بناء الفريق يتطلب من كل عضو من أعضاء الفريق أن يسترجع عمل الفريق ويقيم بصراحة كيف يعمل الفريق كأسرة عمل . ذلك أنه من المحتمل أن مواطن الضعف سوف يتم اكتشافها ، لذا فإن قائد الفريق الذى هو فى «دور الأب» سيكون فى موقف حساس . إن الكثير من جهود بناء الفرق يتم بطريقة غير رسمية ، غير أننا وجدنا أنه من الأجدى والمفيد غالبًا أن يخصص يومان أو ثلاثة لاجتماع أعضاء الفريق بحيث تكرس لتحسين الأداء ، وهذا يحتاج إلى بسالة القائد للبدء فى ذلك . ويجب على مدير الفريق أن يفهم ماذا كان سيجرى أو يحدث وبعدئذٍ يوافق على العملية .

إن المديرين فى بعض الأحيان يستخدمون أو يوظفون خدمات المستشار فى بناء الفرق باعتبارها مرشداً للفريق كله ، وليس لمديرالفريق وحده فقط . هذا التصرف يساعدنا فى التعرف على معوقات الكفاية ، وتحديد الأدوار ، ومراجعة الممارسات الحالية والتخطيط لكيفية التحسين . وكما يحدث للأسر حين تصبح أسيرة الوضع الراهن ، كذلك فرق العمل من الممكن أن تصبح معزولة . ومن أجل مواجهة هذا الاتجاه (الميل) فإن القائمين على بناء الفريق غالبًا ما يقومون بإجراء ما يسمى بـ «مقابلة جس النبض – Sensing Interview » فيما يتعلق بكل عضو من أعضاء الفريق . وهذه المقابلة عادة ما تستمر ما يقرب من ساعة ونصف ، وأن ما يقال فى هذه المقابلة يعتبر موضع ثقة ولكنه غير سرى . فضلاً عن ذلك فإن ملاحظات وفيرة يتم تدوينها خلال هذه المقابلات وغالبًا ما تكون نصوصًا حرفية . أما فيما يتعلق بالمستشار الذى يستخدم المنهج فى عمله فإنه يقوم بجمع البيانات ، مثل : قيم الفريق ، ومهمته فى المنظمة ، وضوح الهدف والالتزام ، والعلاقات والمسئولية ، وعمليات اتخاذ القرار والاتصال ، وأسلوب القيادة والمكافآت ، والانفتاح ، والثقة ، والتعاون ، والتنافس ، والعلاقات مع الفرق الأخرى .

يجب أن ندرك أن الأفكار متكررة الحدوث تكون دائمة الظهور ؛ لذا فإن المستشار من الممكن أن يستخدم الخبرة من أجل تحديد وتصنيف البيانات تحت رؤوس موضوعات ذات علاقة . كذلك فإنه ينبغى الاحتراس من أجل التأكد من أن التعليقات التى تتم أثناء مناقشة أعضاء الفريق لا يمكن أن تعزى إلى الشخص الذى أدلى بها للاستدلال على الأفراد ، إلى جانب ذلك فإنه لا مجال لمحاولة تفسير النتائج ، حيث إن مهمة المستشار هى بالضبط تقديم صورة سريعة عن الفريق .

بعد العملية السابقة تقدم البيانات المصنفة إلى مدير الفريق فى جلسة تدريب خاصة . غير أنه ينبغى التنبيه هنا أن عدداً من الساعات عادة ما يكون مطلوباً للمناقشة بالنسبة لمدير الفريق ، وذلك من أجل استيعاب البيانات والتخطيط لكيفية استخدامها .

بعد ذلك فإن الجلسة الخاصة ببناء الفريق والتى تتبع المناقشة السابقة تتم قيادتها أو إدارتها من قبل مدير الفريق الحالى (وليس من قبل المستشار ، حيث إن ذلك سيؤدى إلى تقويض سلامة الشعورالأسرى لدى أعضاء الفريق). لذا فإنه من المحتم أن مدير الفريق سيتبنى دوراً بناء ، حيث إن المناقشة المستفيضة والشاملة ستؤدى إلى تمكين جلسة بناء الفريق من أن تكون مخططة وتنفذ بطريقة ملائمة .

بعد هذه الجلسة يتقابل كل أعضاء الفريق فى مكان خارجى ، ولعل الفندق - أحد فنادق البلدة - يعتبر المكان المثالى ، إذ إنه يساعد فى تطوير الأسلوب الأسرى فى العلاقات . ولقد وجدنا أن الوقت المفيد بالنسبة لبناء الفريق هو أن يبدأ بعد العمل فى إحدى الأمسيات على أن يختتم فى وقت العشاء من اليوم الثالث . هذا يعنى أننا نوفر فترة يومين كاملين من العمل ، عادة ما تكون مطلوبة لأداء المراجعة الكاملة لوظائف الفريق .

لقاء الفريق فى المكان الخارجى - الفندق - من الممكن أن يتم استهلاله بمقدمة من مدير الفريق الذى سيقوم بدوره بدعوة المستشار الذى سيقوم بالمشاركة بالبيانات التى تم الحصول عليها من مقابلات جس النبض . وتبعًا لذلك فإن كل المعلومات التى ستقدم فى هذا اللقاء ينبغى أن تعلق على أوراق قلابة (السبورة الورقية) Flip Chart تحت رؤوس موضوعات ملائمة ، فى خلال هذه الجلسة أو اللقاء يقوم المستشار بتوضيح التعليقات أو الأسئلة وذلك لأنه يعرف المحتوى الذى فى إطاره تتم هذه المناقشة . حتى هذه المرحلة من اللقاء فإن الفريق معنى باستيعاب المعلومات المقدمة ، غير أنه عندما ينتهى المستشار من عرض البيانات فإن على قائد الفريق أن يستعيد مسئولية إدارة اللقاء ، وبالتعاون مع الأعضاء الآخرين من الفريق يقوم بإعداد جدول عمل وعادة فإن هذا العمل يستغرق المساء الأول من لقاء الفريق .

أما بالنسبة لليومين المتبقيين من اللقاء فإنهما يخصصان لدراسة الناحية المنهجية لجدول الأعمال المحدد سلفًا ، وبينما يقوم قائد الفريق بإدارة الجلسات فإن العديد من نقاط العمل سوف تظهر فى الموقف . هذه النقاط يتم تسجيلها من خلال توزيع المسئوليات بين الأعضاء . أما فيما يتعلق بالمستشار فإن مهمته هنا هى القيام بعملية التسهيل من خلال مساعدة الفريق فى مناقشة القضايا ، وتوجيه انتباههم إلى الكيفية التى يعمل بها الفريق ، وتقديم مداخلات أو ملاحظات قصيرة خاصة بالمفاهيم أو الأساليب واقتراح طرق لتحسين أداء الفريق . فى كل هذا فإنه من الضرورى التأكد من أن تلاحم أسرة العمل (الفريق) لن يتم تقويضه أبدًا .

يقوم الفريق فى نهاية الحلقة بمراجعة مدى فعالية أدائه ، كما يقوم باستنباط أو إعداد خطة عمل لتحسين أداء الفريق ، إن مناقشة المشكلات العملية والفرص بصورة جماعية تمكن الفريق من الظهور وكأنه جماعة عمل أسرية وبذا يصبح الفريق ثروة كبيرة للمنظمة .

وكما أن الأسر تود البقاء أو الدوام فإن فرق العمل تود الشيء نفسه . لذا فإنه من المفيد أن تقوم كمدير بعقد حلقة أو جلسة مراجعة وذلك بعد أسابيع قليلة من اللقاء الذى تم فى خارج المنظمة . هذه المراجعة سوف تساعد فى استمرار العملية وذلك من حيث المراجعة المتصلة بخطوات العمل والتخطيط لتطوير أكثر .

وبما أن فرق العمل تُستنبط أو تُبتكر لزيادة الإنتاجية ، فإنهم يحتاجون إلى تناول أسئلة محددة ، وفى هذا الصدد فإن المراجعة التالية – فى ضوء الأسئلة المحددة – ستكون مفيدة :

طرق العمل المفيدة :

هل يفهم كل الأعضاء دور الفريق بوضوح ؟

هل تقديرات الوقت واضحة ؟

هل توجد لدى كل شخص مهام واضحة ؟

هل توجد أهداف واضحة للغاية ؟

هل كان الأفراد منظمين تنظيماً جيداً وكذلك مهامهم ؟

هل كان الأفراد واعين بالمضامين التجارية لأهدافهم ؟

هل أمكن تحديد الأهداف الفردية بوضوح ؟

هل تتم مراقبة الأداء بطريقة سليمة ؟

هل هناك مراجعة دقيقة ومنتظمة للتقدم ؟

هل هناك خطة تفصيلية متضمنة للمعايير ؟

القيادة القوية والتحكم :

هل تم إعطاء الفريق فكرة موجزة ودقيقة ؟

هل أظهر القائد مهارات فيما يتعلق بإيجاد أسرة عمل منتجة ؟

هل هناك تدرج واضح ومحدد فى السلطة ؟

هل مسموح للقائد أن يغير تبعاً لتغير المهمة ؟

دمج المهارات :

هل المصادر الموجودة ملائمة ؟

هل تم تدريب أعضاء الفريق للعمل معًا ؟

هل يستطيع أعضاء الفريق أن يؤدوا المهام الضرورية ؟

هل يتسم أعضاء الفريق بخصائص شخصية تكمل بعضها البعض ؟

هل اتخذت الخطوات للوصول إلى أفضل ماعند الأعضاء ؟

المناخ الإيجابى :

هل تقديرات الوقت واقعية ؟

هل كل شخص فى الفريق ملتزم تمامًا ؟

هل يرغب كل شخص فى العمل مع الآخرين ؟

هل هناك اندماج تام بين أعضاء الفريق ؟

هل توجد لدى الفريق أمنية أو رغبة يريد تحقيقها ؟

هل يعتقد الفريق فى إمكاناته ؟

هل هناك اعتناق لمبادئ الفريق بدلاً من التعاطف ؟

إن أسر العمل المنتجة تعد أسلوبًا طبيعيًا للتنظيم . فعلى الرغم من أن هناك اختلافات هامة بين الأسر وفرق العمل إلا أن التشابه بينهما قريب بدرجة كافية لأن يصبح هذا التشابه ذا معنى . لذا فإن المديرين ينصحون بأن يفكروا بخصوص منظماتهم باعتبارها أسر عمل كما يشكلون فرق عمل من أجل المحافظة على أداء عال .

خلاصة :

المبادئ الجوهرية - العمل معًا بانسجام :

- الأسر هى قوالب بناء المجتمع .
- يحتاج الناس إلى أن يقيموا علاقات حميمة بعضهم مع بعض .
- تعتبر فرق العمل مصدراً للطاقة والالتزام .
- ملاءمة فرق العمل لكل مستوى من مستويات المنظمة .
- يجب تعليم الفرق أن يتجنبوا معضلة التفكير الجماعى .
- ينبغى تشكيل الفرق بحرص .
- ينبغى على الفرق أن تفهم وتمارس عملية بناء الفريق .
- ينبغى أن يعمل مستشارو الفريق من خلال منهجية ثابتة .
- يتحمل قادة الفريق مسئولية تطوير فرق العمل لديهم .

خمس خطوات عملية لتشجيع قيمة - العمل معاً بانسجام :

١ - قم بدعوة اثنين أو ثلاثة خبراء مستشارين فى مجال العمل مع الفرق ، وذلك من أجل تطوير مقترح لبناء فريق الإدارة العليا لديك . بناء على هذا المقترح خذ فى الاعتبار كل المقترحات المقدمة ثم اختر تلك التى تبدو أكثر قيمة أو أهمية بعد ذلك باشر تمرين بناء الفرق ثم قم بمراجعة أهميته .

٢ - تفحص إجراءاتك الحالية المتعلقة باختيار أعضاء الفرق الجديدة . استخدم فى ذلك تحليل بيلبن Belbin وهو التحليل الذى تم وصفه سابقًا تحت عنوان (تشكيل الفرق) وذلك من أجل المساعدة فى جمع مزيج من الشخصيات .

٣ - اجمع أعضاء الفريق لديك من أجل لقاء يستمر لمدة ساعتين ، على أن تستخدم اللوحة القلابة (السبورة الورقية) Flip Chart ، وذلك من أجل رصد الإجابات المتعلقة بالأسئلة الثلاثة التالية :

- ماهى الأشياء التى نعملها الآن بطريقة متقنة كفريق ؟

- ماالذى يجب أن نستهدف إنجازه فى المستقبل ؟

- ماهى الأساليب التى يجب أن تتخذ وبواسطة مَنْ وذلك من أجل تحسين أداء الفريق ؟

على أن يتم فى نهاية الجلسة مراجعة ماإذا كان التمرين قد أثبت نجاحه أم لا . وإذا كانت الإجابة بنعم - أى أن التمرين كان ناجحًا - فعندئذ ينبغى تكراره كل شهر .

٤ - إن العلاقات الحميمة تعد مكونًا ضروريًا لفعالية فريق العمل ، لذا فمن الضرورى اختيار أعضاء الفريق الذى سوف يعمل معًا بشكل جيد ، على أن تقوم بدعوة هؤلاء الأعضاء للمشاركة فى تجربة العمل كفريق وذلك من خلال حضور خبرة من نوع «الإبحار الخارجى» لمدة ثلاثة إلى أربعة أيام ، انتظر بعد ذلك ثلاثة أشهر ثم راجع بعد ذلك نتائج هذه التجربة ، على أن تستمر التجربة إذا كانت النتائج مشجعة .

٥ - قم بإحضار نظام فيديو للتصوير فى لقاء الفريق المقبل (على أن تأخذ موافقة كل الأطراف المعنية فى الفريق) ثم سجل المناقشة العادية لمدة ساعة . اعرض هذه المناقشة من خلال شريط الفيديو الذى تم تسجيله ، على أن تتوقف لفترات أثناء العرض وذلك من أجل التحليل ، وبناء على ذلك استخرج من هذه المناقشة والتحليل قائمة من الأفكار لتطوير عمل الفريق . بعد ذلك طبق الأفكار التى تم التوصل إليها فى جلسة الفريق ، على أن تحضر التسجيل الذى تم عمله بالفيديو فى خلال ثلاثة أشهر وذلك من أجل تقييم مدى التحسن فى أداء الفريق .

المراجع :

1 - Tolstoy, L. (1954). Anna Karenina. London: Penguin Books.

2 - Marx, K. (1975). Selected Works. USSR: Progress Publishers.

3 - Trist, E. L. and Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Long-Wall Method of Coal Getting.Human Relations, 3-38.

4 - Walters, P. (1983, December 29). Daily Telegraph, P. 12.

5 - OP. cit.

6 - Guidelines for Directors. (1982). London: Institute of Directors.

7 - Woodcock, M. (1989). Team Development Manual, 2nd ed. Aldershot, Surrey, U.K.: Gower; and Francis, D. and Young, D. (1979).Improving Work Groups. San Diego, CA: University Associates.

8 - Belbin, M. (1981). Management Teams: Why They Succeed or Fail. Halstead, Ny: Heinneman.

الفصل الثانى عشر

القانون والنظام : العدل لا بد أن يسود

تطور كل جماعة إطاراً من القوانين التى تنظم تصرفاتها ، هذه القوانين بدورها توفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول . من هذا المنطلق فإن المنظمات تمارس نفوذاً كبيراً على حياة موظفيها وعوائلهم ؛ ذلك أن المديرين يتصرفون كقضاة ومحلفين وغالباً ما يتم ذلك دون أن يكون هناك حق الاستئناف للموظفين . إن المنظمة الناجحة هى التى تبتكر وتدير باحترام نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات ، لذا فهى تتبنى هذه القيمة : العدل لا بد أن يسود .

إن المنظمات مثلها مثل المجتمعات الأخرى توجد أو تكوّن قواعد للسلوك والتى تصبح بدورها منسقة ومجتمعة فى أنظمة من القوانين . لذا فإن معظم الناس يدركون الأهمية الأساسية للقانون فى صيانة المجتمعات المنظمة والمنتجة .

إن المديرين يتصرفون تماماً مثل حكومة البلد عندما يطورون هياكل أو أطراً لإدارة العدل ، وفى الواقع ، فإن المنظمة تعتبر عالماً مصغراً من المجتمع . لهذا السبب فإن الإدارة تمثل «علم السياسة المصغر من حيث الواقع» ، وبالتالى فإنه من خلال ممارسة النفوذ أو القوة يصبح المديرون صانعى القوانين ، وقضاة بل وهيئة محلفين .

إن المديرين ينظمون السلوك ويقيمون العدالة لسببين : الأول أنهم موضع المطالب الشرعية القانونية (المحلية والدولية) ، والثانى أنه يجب عليهم أن يضعوا «قوانين» بأنفسهم (مبادئ السلوك ، وقواعد وتنظيمات ، وإجراءات ... إلخ) وذلك من أجل ضبط وتنسيق مهام منظماتهم .

وسنركز فى هذا الفصل على الجانب الثانى ، وهو : المدير كصانع أو واضع للقانون وكقاض وكهيئة محلفين . بالطبع ينبغى للمديرين أن يلتزموا بذلك حرفياً ونفسياً (على الرغم من أن ذلك ليس دائماً شيئاً ممتعاً) وذلك فى ظل قانون الدولة . إن المديرين يميلون إلى أن يروا التدخلات من قبل السياسيين على أنها شىء غير مساعد . ذلك أن الكثير من السلوك فى مقر العمل محكوم بالقوانين الوطنية التى من الممكن أن تقلل من المبادرة وتضيف إلى التكاليف . فأصحاب الأعمال – على سبيل المثال – لم يعودوا أحراراً فى أن يرسلوا الأطفال إلى المداخن أو إلى أسفل مناجم الفحم ! وهذا بالفعل صحيح تماماً .

أنواع المنظمات :

ما مقدار الانضباط والقانون والنظام المرغوب فى داخل المنظمات ؟ إن الإجابة عن هذا السؤال تأتى من خلال معرفة طبيعة المنظمات ، فبينما تحافظ بعض الإدارات على نظام صارم ، فإن شركات أخرى ناجحة بدرجة كبيرة تسمح لبيئة غير صارمة نسبياً أن تنمو بداخلها . إن إسهام القانون والنظام بالنسبة للمنظمات من الممكن إدراكه فقط عندما نفهم أن بعض المشاريع أو المنظمات مختلفة بصفة أساسية فى الخاصية التى تميزها عن المشاريع أو المنظمات الأخرى . ذلك أن جوهر الإدارة الفاعلة هو اختيار منهج صنع القانون الذى يقدم التوازن الصحيح بين التنظيم المركزى والمبادرة الفردية .

لذا فإن التحليل المبسط التالى يساعد فى إجابة السؤال السابق . فمن خلال البدء بالنظر إلى العمل المقدم ، يمكن تصنيف المنظمات على أساس أنها تقوم بمهام تكون إما بسيطة وإما صعبة وإما روتينية وإما إبداعية . وبالتالى فإن هناك أربع مجموعات محتملة :

١ – المنظمات التى تؤدى مهام سهلة وروتينية .

٢ – المنظمات التى تؤدى مهام صعبة وروتينية .

٣ – المنظمات التى تؤدى مهام سهلة وإبداعية .

٤ – المنظمات التى تؤدى مهام صعبة وإبداعية .

لذا فإن هناك أربعة أنواع متميزة من المنظمات من أجل النجاح فى أداء كل مجموعة من المهام ، وتبعاً لذلك فإن دور المدير كصانع للقانون يختلف فى كل حالة ، ولتوضيح هذه النقطة نتفحص كل نوع تنظيمى من الأربع مجموعات السابقة .

١ – بالنسبة للمهام السهلة والروتينية فإن منظمة الإنتاج هى المطلوبة .

إن المهام السهلة والروتينية تعد ممثلة فى منظمات الإنتاج أو المنظمات الكتابية ، والعمل فى هذه المنظمات يجب أن يتم إنجازه بسرعة وكفاية . فالناس تبعاً لذلك يخدمون النظام ، لذا فإن الانضباط القوى شىء أساسى فى هذه المنظمات . وتتضمن الأمثلة على هذا النوع من المنظمات : خدمات إيصال البريد ، ومصانع التجميع اليدوى ، ومصانع صناعة الأطعمة ، والمستودعات ، ذلك أنه بإمكان الإدارة هنا أن تتنبأ تقريباً بما سيحدث بالضبط ، وبالتالى تقوم بإيجاد القوانين التفصيلية للسلوك للمحاولة والتأكد من أن

الأشياء تسير حسب ما خطط لها بالضبط . غير أن الموظفين الذين يطلب منهم أن يعملوا وفقًا للقواعد الشاملة والأنظمة ، غالبًا ما يطورون استراتيجيات بارعة من حيث المكر وذلك من أجل تجنب هذه القواعد . إن المديرين فى منظمة الإنتاج سوف يفرضون قدرًا كبيرًا من السلوك كلما أمكن ، ومع ذلك فهم يناضلون من أجل تجنب البيروقراطية والأنظمة التى لا معنى لها . لذا فإن التحدى بالنسبة لصانع القوانين التنظيمية فى منظمة الإنتاج هو التحكم الكامل فيما يحدث فى المنظمة دون أن يتم وسمه بأنه مستبد أو طاغية .

٢ - بالنسبة للمهام الصعبة والروتينية فإن المنظمة المحترفة هى المطلوبة .

إن المهام الصعبة ولكن الروتينية تعد ممثلة فى المنظمات ذات المهام اليدوية أو المتخصصة ، فالعمل فى هذه المنظمات يتطلب معلومات ومهارة متخصصة مع وجود عمال أو موظفين محترفين ومتخصصين يقومون باتخاذ القرارات الهامة . وبطريقة أو بأخرى ينبغى للمنظمة أن تكون فى خدمة المتخصصين بها . أمثلة هذا النوع من المنظمات تشمل المستشفيات والجامعات . فالمديرون هنا لايمكنهم أن يسنّوا القوانين التى تحكم سلوك المتخصصين بها بالكامل ، وذلك لأن هناك الكثير من الظروف المعقدة التى تحدث . لهذا السبب فإن حرية التصرف تعطى للشخص المحترف والموظف المتخصص . فى هذه المنظمات المتخصصة يقوم المديرون بوضع الخطوط العريضة الخاصة باختيار الموظفين ، كما يقومون بتحديد أدنى المعايير المقبولة للأداء ، وإلى جانب ذلك فهم يصرون على توافر التطوير الاحترافى ، والتدريب المنتظم ، والتنسيق . وعلى كل حال فإن التنظيمات التفصيلية أو الدقيقة سوف تحدث استجابة محدودة ، لذا فإن الإقناع هنا أداة رئيسية . إن التحدى الذى يواجه صانعى القانون التنظيمى فى هذا النوع من المنظمات يتمثل فى تحديد اتجاه عام وتحقيق معايير عليا فى الوقت الذى يسمح للأفراد بأن يكرسوا ويطوروا ويحموا استقلاليتهم .

٣ - بالنسبة للمهام السهلة والإبداعية فإن المنظمة غير المركزية هى المطلوبة .

إن المهام السهلة ولكن ذات الطابع الإبداعى تعد المهام الطبيعية فى المنظمات اللامركزية والتى تحتاج إلى أن تتكيف على الدوام مع المواقف الجديدة فى أسواقها أو أعمالها المتقلبة . تأمَّل الأعمال المختلطة والتى ربما تضم أعمال الفضاء والملكية ، والشحن بالسفن والتأمين . فى هذه الحالة لا تستطيع الإدارة العليا أن تفهم كل سوق وبالتالى يجب أن تكوِّن أو تشكل فرقًا إدارية لتسيير كل نوع من العمل ، لذا فإن المبادرة والتكيف على مستوى فرق العمل تعد شيئًا أساسيًا .

إن المبدأ هنا هو أن يقوم كل قسم بوضع خطته الاستراتيجية ، وبما أن مديرى الإدارات العليا لا يمكنهم التنبؤ بالمطالب المحددة لكل موقف ، فإنهم يجب عليهم بالتالى أن يطوروا حساسية أولئك الذين يتواجدون فى الخط الأمامى . لذلك فإن فرق العمل يجب أن تشكَّل بحيث يمكن أن تصبح ماهرة فى التكيف مع ظروف السوق المتخصصة ، إلى جانب ذلك فإن مديرى المكتب الرئيسى الذين ينبغى أن يكونوا واضحين فيما يتعلق بالأهداف والمعايير يجب عليهم أن يدركوا أنهم لن يستطيعوا أن يتحكموا فى كل الاحتمالات . إنهم يحتاجون إلى أن يمارسوا السيطرة من خلال وضع معايير وكذلك من خلال استخدام التدريب والتغذية المرتدة الخاصة بالأداء ، والتى تعتبر الوسائل الملائمة لتنظيم السلوك . إن التحدى الذى يواجه صانعى القرار التنظيمى فى هذا النوع من المنظمات ، هو إيجاد معايير يمكن من خلالها الحكم على الأداء وكذلك تعزيز هذه المعايير فى نفس الوقت الذى يتم الاعتراف فيه بأن الأداء العالى يعتمد على العمال أو الموظفين الفرديين الذين يتخذون المبادرات .

٤ - بالنسبة للمهام الصعبة والإبداعية فإن المنظمة «الحيوية» هى المطلوبة .

إن المهام الصعبة والإبداعية تعد ممثلة فى منظمات البحوث والتطوير والوظائف عالية الإبداع . فى هذه المنظمات يجب أن يتم توفير الحلول الجديدة للمشكلات البالغة التعقيد . إضافة إلى ذلك فإن التفكير الإبداعى غالباً ما يكون مطلوباً من أجل التقدم فى المعرفة أو التقنية . إن العمل فى هذه المنظمات يتسم بالمرونة وغالباً ما تتم تأديته من خلال الفرق لكن فى بعض الأحيان يؤدى بصورة فردية . من أمثلة هذا النوع من المنظمات تلك المؤسسات التى تحترف صناعة الإعلانات ومختبرات البحوث ، وبعض وحدات الإنتاج ذات التكنولوجيا المتطورة . إن الإدارة هنا تقوم بتحديد المشكلات من أجل أن تحل ، لكنها تكتشف أنها لا تستطيع أن تضع الأهداف التفصيلية ، وذلك لأن المعلومات محدودة بخصوص ما يمكن عمله ، إلى جانب ذلك فإن الاختيارات الصعبة ، والتى غالباً ما تقوم على أساس المناظرة الفردية يجب أن تعمل ، كما أن على المديرين أن يقوموا باتخاذ أدوار الوسطاء أو المحكمين وتوزيع المصادر . إن السلوك غير المألوف - فى هذه المنظمات - ربما يكون مقبولاً من الأفراد المنجزين . لقد اكتشفت الشركات الناجحة جداً والإبداعية أنها يجب أن تقاوم الاتجاهات البيروقراطية ، وذلك لأن هذه النوعيات تعوق الإبداع . إن المديرين فى المنظمات الحيوية يصرون على التقارير المنظمة مع الاحتفاظ بعامل السرعة . وعلى كل حال فإن المديرين فى مثل هذه

المنظمات يتجنبون الأنظمة الصارمة . إن التحدى الذى يواجه صانعى القانون التنظيمى فى هذا النوع من المنظمات هو التنظيم فى مواقف معقدة جداً ومتغيرة على الدوام ، وذلك من أجل تصريف المصادر تصريفًا جيداً وإلا سيضيع الوقت من خلال البحث عن المكسب الذاتى أو الحيرة والتردد .

يمثل كل نوع من هذه الأنواع الأربعة من المنظمات تحديات إدارية خاصة ، وعلى كل حال فإن كل شكل أو نوع من هذه المنظمات له جوانب قوة فريدة كما أنه يعتبر الاختيار المفضل بالنسبة لمهام معينة . لذا فإنه ينبغى للمديرين أن يوفقوا بين أساليب صانعى القانون لديهم ليتلاءم ومتطلبات الموقف . إن مجموعة المبادئ أو القواعد الشاملة للنظام لتعد مناسبة بالكلية بالنسبة لمنظمة الإنتاج ، لكنها وبشكل ساخر ليست ذات علاقة بالنسبة للمنظمة الحيوية . إن قوانين المنظمة ينبغى أن تستخدم بالطبع للإسهام فى الفعالية وليس بأن تزيد من البيروقراطية التى لا ضرورة لها .

الحقيقة ، الحقيقة الكاملة ولا شىء غير الحقيقة :

يدرك الكثير من المديرين أن المشاريع تزدهر بشكل أفضل وذلك عندما يعبر الموظفون بصراحة عما يعتقدونه ويحسونه ، فبدون الانفتاح تكون الحقائق محجوبة ، كما أن الصراعات التنظيمية غير الطبيعية ستجد فرصتها للنمو . إن الانفتاح الذى يتضمن احترام الآراء الفردية ومساندة مصالح الأقليات يمكن تعريفه على أنه « الإيصال الواضح للحقائق ووجهات النظر والتصورات لأولئك الذين يمتلكون التأثير» .
هذا التعريف للانفتاح يتضمن ما يلى :

- الحقائق (وصف لما يحدث) .
- المناقشات (التفكير المنطقى والمناظرة) .
- الإدراكات (القيم العاطفية وردود الأفعال) .
- التأثير (أن تكون مسموع الكلمة من قبل الأفراد المهيمنين) .

ترتبط هذه العناصر الأربعة بعضها مع بعض ، فالحقائق تجلب الموضوعية ، والتفكير يُمكِّن المناقشات من أن تكون منطقية ، كما أن الإحساس أو العاطفة تعطى انفعالاً أو ولعاً ، أما بالنسبة للالتزام والتأثير فيجلب الفعالية والقوة .

وبالتالـى فإن السؤال البدهى هـو : لماذا ينبغى للمديرين أن يشجعوا بتعمد الانفتاح ؟ إن السبب الرئيسى لذلك هو أن الانفتاح يعتبر ضابطًا أساسيًا للاستغلال المحتمل للنفوذ أو القوة ، وبخاصة القوة الإدارية . ويبدو أن هناك القليل من المنظمات الكبيرة التى هى بالفعل ديموقراطية حقًا ، ذلك أن أولئك الأفراد الذين يحتلون مناصب القوة التنظيمية هم معينون فى المناصب الموجودة أكثر من كونهم مختارين بحرية لتمثيل الأغلبية من الموظفين . هذا الموقف يجعل المنظمات عرضة للاستبداد الإدارى، لذا فإن الضبط والتوازن مطلوبان .

وينبغى للمديرين أن يشجعوا الانفتاح لأربعة أسباب هـى : تعزيز أو تدعيم نوعية اتخاذ القرار ، ودمج وإشراك آراء الأقلية ، ثم تقوية الالتزام بالشعور نحو المنظمة ، وأخيرًا السماح للإحباط بأن يجد متنفسًا، وسوف نقوم بفحص كل سبب من هذه الأسباب على حدة .

إننا نريد أن نسهب فى بحث البروفيسور إرفينج جانز Irving Janus والذى تم تلخيصه فى الفصل السابع . لقد نبه جانز المديرين إلى أهمية الانفتاح وإلى الخطر الكامن فى اتخاذ القرار الذى يتم دون تعبير كامل عن وجهات النظر ، وقد وصف بوضوح ودقة مرضًا إداريًا يسمى « التفكير الجماعى ـ Groupthink » .

لقد قام جانز بدراسة أخطاء كثيرة فى اتخاذ القرار ووجد أن الجماعات العليا غالبًا مايكونون مقفولى العقول إلى جانب أنهم فاقدو الاتصال بالحقيقة والواقع . ذلك أنهم يرون العالم من خلال نظاراتهم الوردية اللون ويقاومون كل محاولات التغيير . لقد دلل على هذا الاستنتاج بإعطاء تحليل متبصر للإخفاقات التامة فى حادثة خليج الخنازير الكوبى ، والحرب فى كوريا الشمالية ، وبيرل هاربر Pearl Harbor ، والحرب الفيتنامية ، وأزمة الصواريخ الكوبية ، ثم استنبط بعد ذلك الفرض التالى : «إن الفكرة الرئيسية للتحليل الذى قمت به من الممكن تلخيصها فى التعميمات التى عرضتها فى جوهر قانون باركينسون Parkinson's Law والذى يشير إلى أنه كلما زاد مستوى الود وروح الجماعة بين أعضاء صانعى السياسات فى المجموعة زاد الخطر فى أن التفكير الانتقادى المستقل سوف يتم استبداله بالتفكير الجماعى ، والذى من المحتمل أن يؤدى إلى التصرفات غير المنطقية واللاإنسانية الموجهة ضد المجموعات الخارجية» [1] .

اقتــرح جانــز التشجيــع المتعمَّد للانفتـــاح وذلك باعتبــاره علاجًا لمشكلة التفكير الجمـاعى . إن جـانز Janus يؤيد – على سـبـيل المثـــال – أنــه «ينبـغى أن تتم دعـوة واحد أو أكثـر من الخـبــراء خـــارج المنظمـة أو الزمـلاء المؤهلين من داخل المنظمـة والذين ليسوا بأعضـاء أصليين ، وذلك من أجل حضـور كل اجتمـاع وذلك على أسـاس متعاقب ، كمـا أنه ينبغى أن يشجع هؤلاء الخبراء على تحدى وجـهات نظر الأعضـاء الأصليين» [٢] .

سوف تتذكر أن الجمـاعة المقفولة تعـانى مشكلة التفكيـر الجمـاعى الذى يصـوغ تفسيراتهم للواقع . فـهم لا يقومـون بمسح كل الخـيارات المتـوافـرة ، بل إنهم ينبـذون الخيارات قبل فحصها بدون وجود مكاسب أو مبررات ظاهرة ، وإلى جانب ذلك فإنهم يتجاهلون الخبراء بسبب تحيز أعضاء الجماعة الأقوياء أو ذوى النفوذ ، إضافة إلى ذلك فإنهم يقدمون اعتبارات غير كافية لردود الأفعال المحتملة من المجموعات الخارجية .

وحيث إن معظم فرق الإدارة تتصف بأنها جماعة اتخاذ قرار مقفولة ومتلاحمـة ، فـإنهم عـرضـة لأن يرتكبـوا مـثل هذه الأخطاء السـابقـة ، ذلك أنـهم فى الأغلب الأعم يطورون منهجًا انعزاليًا يصبح قانونًا لأنفسهم .

إن أفضل ترياق لمشكلة التفكير الجماعى هى الانفتـــاح الذى يتطلب تقييم وجـهات النظر والمقـترحات التى تتم بعد مناقشـات شـاملة ، ذلك لأن وجهـــات النظر المختلفة عندمـا تسـمع فإنـها تعـمل على غربلة وتمحيص الأطروحـــات غير المنطقيـة أو غيـر الواقعيـة . إن نوعية اتخاذ القرار تعتمد بصفة كبيرة على التحدى والمنـــاظرة ، لذلك فإنه يجب على جماعات الإدارة العليا أن تتخذ القـــرار وأن تتقبل النتـــائج المترتبة على ذلك ، لكن يجب أن يقللوا من مـخاطر الحكم الخاطئ وذلك من خلال بحـثـهم عن وجهات النظر المختلفة باعتبارها جزءًا من جهودهم فى عمليـــات جمع المعلومـــات . إن المديرين غير الآمنين والمحجوبين عن الحقيقة يخافــون من أن يتلمسوا وجـهات النظر أو يتقبلوا الاستشــارة وبالتالى فهم يفتقدون القدرة على اتخاذ القرارات الحكيمة وذلك بسبب عقليتهم الضيقة . إنهم يصبحـون بسرعة ويسر ضحـايا مشكلة التفكير الجماعى .

من يصنع القوانين ؟

فى غمرة الأنشطة التى تقوم بها المنظمات هناك الكثير من هذه المنظمات يوجد لديها نظام مركب من هيئتين مخصصتين لعملية وضع القوانين . فبالإضافة إلى الإدارة الرسمية هناك نظام بديل من الاتحادات العمالية التى تقوم أيضاً بوضع الأنظمة ولها طرقها الخاصة فى إحراز الطاعة أو الخضوع . وعندما تصطدم هاتان المجموعتان القويتان ، كما تفعلان فى الغالب ، فإن هناك حاجة إلى جهود كبيرة للوصول إلى حل مشترك بين الطرفين ، ولأن كل المديرين ملتزمون تقريبًا بالقيادة الإدارية للمنظمة ، فإنهم لهذا السبب يرون أن الجماعات القوية البديلة تمثل تهديداً لهم . لذا ينبغى للإدارة أن تحافظ على قوتها عن طريق إظهار تفوقها من خلال المهارات ، والكفاءة ، والممارسة القائمة على أساس المبدأ الجيد .

يتطلب هذا العمل تبنى مدخل لصناعة القرار يكون ملائمًا للحاجات المحلية فى المنظمة . إن الأسلوب الإدارى الفاعل فى مانسفيلد - بانجلترا Mansfield England ربما يصبح سخيفًا وغير فعــال عندما يطبق فى بومباى Bombay أو سان دياجو San Diego . إلى جانب ذلك ، فإن الفروق الإقليمية يمكن ملاحظتها إلى حد ما فى داخل البلد الواحد ذاتــه ، ففى بريطانيا - على سبيل المثال - ربما تكون لدى مصنع فى بلاى موث Plymouth خاصية مختلفة جداً عن مصنع آخر مشابه له فى الإنتاج فى ليفربول Liverpool ذلك أن التقاليد الرسمية تشكل السلوك مثلها فى ذلك مثل العملاق الضخم ، حيث يقوم محرك الدمى غير المشاهد بشد الخيوط فى المنظمة لإعطائها خاصية مميزة .

إن دراسة المدير كصانع للقرار تتطلب بعداً آخر وهو الثقافة . ذلك لأن الثقافة التنظيمية تؤثر على الأفراد ، ولذا فإن المديرين ينصحون بأن يبنوا الثقافة التى تسهل الأداء العالى . وحينما تساعد قيمة انتهاز الفرص على تشكيل حدوث الثقافة فإنها تستحق أن يتم انتهازها . وعلى الرغم من أن مهمة المنظمة أكثر أهمية من الثقافة فى تحديد أنواع القوانين المطلوبة ، فإن الثقافة تؤثر على كيفية تطبيق القوانين وكيفية إقامة العدالة .

نحن نرى أن المديرين ينبغى أن يوجدوا إطارات من القوانين والأنظمة فى المنظمات وتكون ذات صلة ، وذلك من خلال النظرة الأولى إلى المهام التى تمارس . إن المديرين

ينصحون بأن يدرسوا بعناية موقفهم الفعلى ويستنبطوا الخطوط الملائمة . إن الاثنى عشر سؤالاً التالية من الممكن أن تساعد فى توجيه الانتباه إلى هذه المجالات المهمة بالنسبة لصانع القانون التنظيمى ، هذه الأسئلة هى :

١ - ماهو حجم المنظمة ؟

٢ - ماهو العمل الذى يتم القيام به ؟

٣ - ماهى درجة صعوبة المهام ؟

٤ - ماهو مقدار الإبداع المطلوب ؟

٥ - ماهى الأنظمة التى ينبغى أن تستمر دون تغيير ؟

٦ - ماهى الأنظمة التى تؤدى إلى نقص الأداء والتى ينبغى تقليصها أو إلغاؤها ؟

٧ - ماهى الأنظمة الجديدة التى من المحتمل أن تضيف إلى الفعالية ؟

٨ - كيف تؤثر ثقافة المجتمع المحلى على السلوك ؟

٩ - ماهى درجة الفعالية فى تنفيذ اللوائح الجديدة ؟

١٠ - ماهى العوامل التاريخية التى تحد من حرية التصرف ؟

١١ - ماهى درجة قوة جماعة الضغط التى من الممكن أن تقاوم سياسة الإدارة ؟

١٢ - ماهى عوامل النجاح الأساسية لشركتك أو مصنعك ؟

قواعد السلوك :

يقوم المديرون فى أغلب المستويات الأساسية بابتكار الأنظمة القانونية التى تنظم السلوك فى المجالات التالية :

- الحضور (الساعات ، الدقة فى مراعاة المواعيد ، إلخ).

- الأمانة (السرقة ، التخريب ، إلخ).

- الصراع (العنف البدنى ، إلخ).

- النظام (من المسئول وعن ماذا ؟).

- الصحة والسلامة (النظام والمتطلبات التنظيمية).

- المعايير الأساسية (الصحة ، إلخ).

- السرية التجارية (ماالذى يجب ألا تقوله لأحد).

- إجراءات تطبيق العدل (يتضمن مشاركة اتحادات العمال الملائمة ... إلخ).

- العقاب (الإجراء الخاص بأنواع العقاب والاستئناف).

- المكافآت (التعويض ، والترقية والحوافز).

على ضوء المجالات السابقة فإن المنظمات تحتاج إلى أنظمة قانونية من أجل توضيح وتطبيق أدنى مبادئ السلوك . غير أن أى قواعد نظامية ينبغى أن تكون منصفة ، وواضحة ، وذات علاقة ، وأكثر أهمية وقابلة للتطبيق . وعندما توجد أنظمة غير عادلة وعديمة الجدوى وغير قابلة للتطبيق فإن سلامة النظام بأكمله تكون معرضة للانهيار .

إن المديرين يقومون كذلك بدور القضاة . وفى الحقيقة هم غالبًا ما يجمعون بين أدوار صانعى القانون ، والقاضى والمحلفين ، على الرغم من أنه فى كل المجتمعات وبخاصة المجتمعات الديمقراطية فقد تم تقرير بأن النظام التشريعى والنظام القضائى ينبغى الفصل بينهما . كذلك فإن معظم القوانين الوطنية تفصل حتى بين دورى القاضى وهما : إقرار التهمة وتطبيق العقوبة . وعلى كل حال فإن الكثير من المديرين يقومون بكل هذه الأدوار الثلاثة .

يحاج البعض بأن قوة الإدارة فى التصرف كصانع للقانون أو قاضٍ أو هيئة محلفين هو أمر يتضمن عدم العدالة تجاه أولئك الذين تتم إدارتهم . هذا الأمر بالتأكيد يضع مسئولية كبرى على المديرين الذين يجب أن يناضلوا بقوة لإدارة العدل بإنصاف ، غير أنه ليس هناك الكثير من الضبط والتوازن الموجود فى الأنظمة القانونية للكثير من المنظمات . ولتعقيد الأمر أكثر فإن كلمة العدالة تصف هدفاً متغيراً - حيث إنها تتغير مع تغير الوقت . إن العدالة تتطلب إدارة منصفة للقوانين السائدة .

لذا فإنه من المفيد أن يعاد النظر فيما تعنيه العدالة . فهى تعنى بالضرورة «الانسجام مع جو العدالة الطبيعية» . إن أطفال المدارس يتحدثون عن الأساتذة المحترمين بوصفهم شديدين ولكن عادلين . فالعدالة هى سجية يتم احترامها كثيراً عندما تمارس ، لذا فإن غياب العدالة أمر محتقر . إذ يمكن القول بأن المديرين يزيدون من فرص الحكم العادل من خلال تبنى المبادئ الخمسة التالية :

١ - الاختيار بعناية لأولئك الذين سيتصرفون كقضاة .

٢ - التأكيد الجازم على جمع الشواهد الموضوعية .

٣ - الحفاظ على إجراءات واضحة وصريحة .

٤ - إعطاء الفرص للشخص المتهم لعرض قضيته بشكل كامل .

٥ - ضمان وجود حقوق الاستئناف .

ومجمل القول أن المكافآت تغير السلوك كما أن التعلم يتم تدعيمه أو تعزيزه من خلال التكرار . وبالمقابل فإن السلوك الذى لا يكافأ يميل إلى أن يخفض أو يلغى . لذا فإن «تعديل السلوك» أثبت أنه نظرية ذات مصداقية بالنسبة للحيوانات كما هى بالنسبة للبشر . فعلى سبيل المثال فى إحدى الحالات كان القائمون بالتجريب قادرين باستخدام مكافآت ملائمة أن يجعلوا الفأر يعدل سلوكه ، لذلك فإنه عندما يتم اختبار الأنظمة والقوانين فى المجتمعات البشرية فإن الرؤية التالية تظهر إلى حيز الوجود، وهى كما يلى :

١ - ينبغى مكافأة السلوك الملائم .

٢ - التكرار عادة ما يكون ضرورياً .

٣ - يجب أن تتم التغذية المرتدة بسرعة .

٤ - ينبغى ألا يكافأ السلوك غير المقبول أو غير الملائم .

٥ - العقاب قد يعوق التعلم .

هذه المعلومات ذات فائدة بالنسبة للمديرين ، ذلك لأنها تؤكد الاستخدام الإيجابى لأنظمة العدل ، فالعقاب كحل آخر شىء لا مناص منه ، ولذا فإن معظم الجهود ينبغى أن تكرس لإيجاد طرق سريعة لمكافأة السلوك الإيجابى . إن إطار القانون التنظيمى

القائم على هذه المبادئ سوف يحقق حافزاً إيجابياً ، وبالتالى فإنه ينبغى على الإدارات ألا تنظم شئونها باستخدام القمع والإكراه ، حيث إن قبول النظام والأمر يعتمد على إدراك الأفراد لفوائد الحياة المنظمة .

إن تكاليف الإخلال بقواعد النظام من الممكن أن تكون حادة ، فعلى سبيل المثال إذا ما تم السماح للموظفين فى مصنع أغذية بطريقة غير رسمية بعدم تغطية رؤوسهم فإن امرأة من هؤلاء من المحتمل أن تجرح جرحاً بليغاً عندما يشتبك شعرها الطويل فى المكنة . كذلك فإن المدير قد يستخدم الموارد المالية للشركة فى المضاربة المتداولة بطريقة سيئة مما قد يؤدى إلى تضييع الملايين ، لذا فإنه إذا ما تم التسامح عن الضبط السيئ للوقت ، والمعايير غير المتقنة فى مصنع خط تجميع السيارات ، بالإضافة إلى تدنى فعالية الإنتاجية مقارنة بمستوى المصانع المماثلة فى القارة ، فإن هذا المصنع سوف يقفل لا محالة . إن أحداً لن يكسب ، كما أن الملاحظات الباعثة على السخرية بخصوص التنظيمات التافهة تبدو جوفاء عندما يعاقب المخطئون من جراء أعمالهم .

لاحظنا فى الآونة الأخيرة الكثير من المنظمات التى اكتشفت من جديد أهمية التنظيمات regulations والتى تم الحث عليها وتزكيتها من خلال أساليب الإدارة الأمريكية واليابانية . ولعل المثال التوضيحى الجيد على ذلك هو محلات الوجبات السريعة ، فعلى مدى سنوات طوال برزت واشتهرت محلات الوجبات السريعة ذات المبانى القديمة ، ثم جاءت محلات ماكدونلدز McDonald's التى كان نجاح تشكيلتها بمثابة الحمَّام البارد بالنسبة للأطراف الأخرى . فلقد كان ماكدونالدز على الدوام يحافظ على معايير عالية ويجتذب الكثير والكثير من العملاء . لقد كان هناك سران فى الموقف ، هما : الأول أن مفهومهم التجارى كان عملياً ، والثانى أن منشأة ماكدونالدز كانت عالية التنظيم والنظام ، إذ إنها مثال جيد للنظام بالنسبة لمنظمة الإنتاج التى تم وصفها فى وقت سابقٍ فى هذا الفصل . إن على المنافسين إذا رغبوا فى البقاء أن يعدّلوا من منهج شركتهم فيما يتعلق بالقانون والنظام ، وأن يضعوا معايير جديدة خاصة بالأداء والاهتمام بالزبائن .

وتعد الدروس المستقاة من هذا الفصل أساسية ، حيث إن المنظمات الناجحة تتسم بأنها منفتحة وعادلة ومجتمعات ملتزمة بالنظام مع وجود الأنظمة القانونية الملائمة . لذا فإنه يجب على المديرين أن يستخدموا قوتهم القضائية بحكمة وبطريقة بناءة .

خلاصة :

المبادئ الجوهرية – العدل لا بد أن يسود :

- تحتاج كل المنظمات إلى أنظمة قانونية .
- ينبغى أن يقوم المديرون بعمل القوانين وإدارة العدل .
- ينبغى أن يعمل المديرون فى ظل قانون المجتمع ، لكن لا بد أن يبحثوا عن الكيفية التى يؤثرون بها على صناع القرار الوطنى وذلك من أجل إيجاد التشريع المساعد .
- ينبغى أن تكون القوانين التنظيمية ملائمة للأغراض التى من أجلها سنت .
- تحتاج المنظمات الإنتاجية إلى أن تضبط بعناية .
- تحتاج المنظمات «المحترفة» إلى أن تحافظ على معايير عالية للاختيار والتدريب .
- تحتاج المنظمات «غير المركزية» إلى أن تتصرف بالطرق التى ترتئيها إذا كانت النتائج ملائمة .
- ينبغى على المنظمات «الحيوية» أن تحارب البيروقراطية وتشجع فرق العمل .
- ينبغى أن يراجع المديرون السمات الخاصة بمنظماتهم قبل أن يشرعوا فى سن القوانين .
- ينبغى أن توضح الأنظمة القانونية للشركات قواعد السلوك .
- ينبغى أن يدرك المديرون أنهم يتصرفون كقضاة ومحلفين ، وأن هناك نوعًا من الضبط والتوازن قد وجد فى معظم المنظمات لضمان أن تأخذ العدالة مجراها .
- أفضل ما تُستخدم له القوانين التنظيمية هو تقديم الحافز الإيجابى .

خمس خطوات عملية لضمان وجوب سيادة قيمة العدالة :

١ – اطلب من كل مدير أن يقوم بعمل ما يلى :

أ) وضع قائمة لتلك الأنظمة التى هى سارية المفعول .

ب) وضع قائمة لتلك الأنظمة التى لا يتم العمل بها .

جـ) وضع قائمة لتلك الأنظمة التى يبدو أنها لا صلة لها بعمل المنظمة .

د) وضع قائمة بأى أنظمة جديدة يمكن اعتبارها مرغوبة .

استخدم المعلومات التى طلبتها سلفاً لإعداد تقرير مفصل لفريق الإدارة العليا وذلك كمقدمة لمراجعة الأنظمة فى المنظمة .

قم بدعـوة محــام ممــارس ومتخصص فى القانون الصناعى لزيارتك ليقوم بعمل ما يلى :

* القيام بتقييم مدى تطابق ممارساتك الحالية مع متطلبات القانون .

* التعليق على العدل فى منظمتك ، وبخاصـة الكيفية التى سيثبت بها منهجك إذا كانت المنظمة فى «محاكمة».

٢ – قم بعمل ترتيب خاص من أجل زيارة مستشار أو باحث تنظيمى ليقوم بتنفيذ حلقة لمدة يوم واحد خاصة بالإدارة العليا ، وذلك عن الكيفية التى تتحكم وتنظم بها المنظمات ذواتها . حاول أن تحصل على صورة واضحة للكيفية التى تختلف بها المنظمات طبقاً للمهام المؤداة (النظرية الموقفية Contingency Theory). استخدم المعلومات التى حصلت عليها من هذا الإجراء – وذلك من أجل تحليل منظمتك وقرر إذا كان ينبغى أن يعدل نظامك القانونى الداخلى من حيث المبدأ أو التطبيق .

٣ – افحص تنظيماتك الداخلية الحالية وقواعد السلوك لتقرر إذا كانت هذه التنظيمات يتم التعبير عنها بطريقة إيجابية أو سلبية . استخدم مهارات قسم التسويق لديك وذلك من أجل استنباط دليل مراجعة بحيث يكون شاملاً وقابلاً للفهم وإيجابياً .

٤ – ألقِ نظرة جديدة على الإجراءات وذلك لوضع النظام موضع التنفيذ ولمحاولة الحصول على تغذية مرتدة سريعة وذلك من أجل أن يكون العقاب بعد الجريمة مباشرة .اعمل على تطوير معايير للحكم على النجاح واستنبط وسائل لمراقبة الأداء .

المراجع :

1 - Janus, I. L. (1972). Victims of Groupthink. London: Harcourt Brace Jovanovich, p. 130.

2 - Ibid, p. 214.


الجزء
السادس
إدارة البيئة

الفصل الثالث عشر

الدفاع : اعرف عدوك

بالنسبة لكثير من المنظمات فإن عالمها (واقعها) عبارة عن كلب ينهش كلبًا آخر . ففى كل منظمة تجارية هناك أفراد موهوبون يقومون بإعداد خطط استراتيجية من أجل زيادة نشاطهم التجارى وذلك على حساب التنافس . وبالمقابل فإن هناك الكثير من المنظمات غير التجارية تجد نفسها تحت التهديد من أولئك الذين يزودونها بالاعتمادات المالية . إن المنظمة الناجحة هى التى تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية . لذا فهى تتبنى هذه القيمة : اعرف عدوك .

إن كل كائن حى من الممكن أن يكون عرضة للتهديد ، وكذلك المنظمات لا يمكن استثناؤها من هذه القاعدة . إن هناك الكثير من الأعداء فى الخارج والداخل ، وبما أن العالم مكان خطير ، فإنه لا مفر من القيام بدراسة أى شىء ربما يكون مصدراً للتهديد . إننا فى هذا الفصل سوف نأخذ فى الاعتبار الأسئلة الثلاثة التالية :

* لماذا يُتَّخذ المدخل العدائى فى الإدارة ؟
* من هم الأعداء خارج المنظمة ؟
* من هم الأعداء داخل المنظمة ؟

لماذا يُتخذ المدخل العدائى فى الإدارة ؟

من السهل أن تقلل من أهمية التفكير العسكرى فيما يتعلق بإعداد الخطط الاستراتيجية . فعلى سبيل المثال : تم تحديد أحد الأسباب وراء نجاح النشاط التجارى اليابانى فى فترة ما بعد الحرب على أساس أنه عامل يعود إلى طبيعة جيش الساموراى «Samurai» [1] .

إن أهم مبادئ الساموراى المقدسة هى كمايلى :

* تعرف على الخصم .
* عش بانسجام .
* أتقن العمل على كل الأسلحة .

* احشد مصادرك .

* احترم عدم التأكد (الشىء المجهول والمشكوك فيه).

* إذا لم تستطع أن تكسب فشكل اتحاداً أو حلفاً .

* حارب فى الوقت الذى تختاره أنت .

* انتهز واحتفظ بالمبادرات .

* وازن بين الخطط الاستراتيجية والتفاصيل .

إن الكثير من القادة اليابانيين ، الذين يدينون بالكثير بالنسبة لتقليد الساموراى ، يدركون أنشطتهم كما لو أنها شكل ملطف أو مهذب من الحرب .

لذا ومن أجل فهم الكيفية التى تقدم بها القيم الحربية مثالاً على التنافس ، فإنه من الضرورى أن تفحص المبادئ المتعلقة بالزعامة أو القيادة الجيدة .

ومن خلال التحليل الرائع الذى قام به الجنرال فون كلوسويتز Von Clausewitz [٢] تم تحديد عشرة مبادئ للحرب الناجحة ، هى :

المبدأ الأول :

ينبغى أن توجه كل عملية نحو هدف محدد بدقة حتى يمكن تحقيقه . وعلى الرغم من أن هذا المبدأ يقرأ كما تقرأ العبارة الواضحة ، فإن هناك الكثير من الحالات التى يهمل فيها مثل هذا الوضوح . لقد وصف مؤرخ عسكرى آخر يدعى الكلونيل سمرز Summers [٣] نتائج الدراسة التى أظهرت أن «ما يقرب من ٧٠٪ من جنرالات الجيش الذين أداروا حرب فيتنام كانوا غير متأكدين من أهداف هذه الحرب . هذا الوضع يبين فشلاً استراتيجياً عميق الجذور ، هو : عدم قدرة صانعى السياسات على تشكيل أهداف ملموسة وقابلة للتطبيق ».

إن هناك الكثير من الحالات التى تعانى فيها المنظمات غير العسكرية نفس المصير : فسيارات الجاقوار Jaguar Cars فى السبعينيات وكذا بنك ميدلاند Midlland Bank واستيلاؤه على دور بنك كروكير Crocker Bank - يعتبران مثالين على عدم وضوح الأهـداف .

المبدأ الثانى : انتهز واحتفظ واستثمر المبادرة .

يقوم الدفاع القوى بالذود والحماية لكن لن يستطيع كسب الحرب ، لذا فالمبادرة الهجومية مطلوبة على الرغم من أن الهجوم المباشر من النادر أن يقود إلى نصر .

إن هناك خمس طرق لانتهاز المبادرات ، هى :

١ – الهجوم المباشر :

الهجوم ضد مصدر قوة العدو .

٢ – الهجوم الجانبى :

محاولة سلوك طرق جانبية بالنسبة للخطوط الرئيسية للدفاع .

٣ – الهجوم المستمد من حرب العصابات :

الهجوم من الخلف .

٤ – الاختراق :

الهجوم من الداخل .

٥ – الهجوم الذاتى :

يتمثل فى الهجوم ضد إمكاناتك الذاتية وذلك من أجل مواجهة جوانب الضعف لديك وإيجاد التحسن الذاتى .

المبدأ الثالث : احشد قوة المعركة فى مكان وزمان حاسم .

هناك دائمًا بعض اللحظات الحاسمة عندما يكسب أحد الأطراف ميزة طويلة الأجل . ولعل أحد مقاصد التفكير الاستراتيجى هو تصور إمكانية أو احتمال النصر الحاسم قبل وقوعه وكذا القوى الحاشدة لكسب المعركة .

هناك العديد من الحالات التى تم فيها سحق أو قهر المنظمات عن طريق حجم ومهارة الطرف المضاد ، لذا فإن المهارة الرئيسية المطلوبة للإدارة هى أن تقوم بنشر مصادرك أو قواتك فى نقاط ضعف منافسك ، وهذا هو مثال على فن اختيار المواقع الذى يتم عن طريق تعيين الموظفين .

المبدأ الرابع : عيِّن قوة قتالية محدودة للجهود الثانوية .

حيث إنه من المستحيل أن تكون قويًا فى كل المواقف ، وكذلك فإنه من الضرورى أن تنشر عدة قوى بأعداد كافية من أجل أن توجد اختلافًا حاسمًا . إن هذا المبدأ غالبًا تتجاهله منظمات الأعمال النامية ، حيث إنها تعمل بجهد عال جدًا وفى نفس الوقت تتوزع أو تنتشر بشكل ضئيل جدًا . إن الطموح الزائد هو خطأ شائع ، حيث إن المصادر الضعيفة وغير الملائمة يتم تسخيرها نحو الأهداف الأولية . ولا يقتصر الأمر على الشركات الصغيرة بل حتى الشركات الكبيرة من الممكن أن تصبح مفرطة فى الانتشار . فعلى سبيل المثال لقد كانت شركة معدات تمهيد الأراضى اليابانية كوماتسو Komatsu ناجحة حتى حاولت أن تهزم شركة كاتربلر Caterpillar على أرضها فى الولايات المتحدة الأمريكية . لذا فإنه من الضرورى أن يتم تحديد نطاق العمليات حتى لا يصبح هناك إفراط فى انتشار الأنشطة أو المنتجات .

المبدأ الخامس : ضع خصمك (عدوك) فى وضع غير موات وذلك من خلال الاستخدام المرن لقواتك الحربية .

عندما تصبح الخطة الاستراتيجية جامدة ، فإنها تمد الأطراف المناوئة بالوقت الذى يساعدها فى إعداد ذاتهم للهجوم ، لذا فإن التغيير المستمر يعطيك فرصة التقدم والدافعية ، حيث إن ذلك يستغرق الوقت الذى يمكن المناوئين (الأعداء) من أن يتعقبوا ما تقوم بعمله .

هذا العامل يعنى أنه يجب على المنظمات أن تكون معتادة على إعادة التنظيم بصفة مستمرة وتطوير طرق جديدة لمواجهة المشكلات القديمة . إن الإبداع مطلوب على الدوام . فالمنظمة تحتاج إلى أن تحدد دافعيتها التنافسية (سواء أكانت متعلقة بالثمن أو النوعية أو الخدمة) وتعمل فى نفس الوقت على المحافظة على الميزة الحقيقية .

المبدأ السادس : بالنسبة لكل هدف ينبغى أن تكون هناك وحدة للأوامر خاضعة لمسئولية قائد واحد .

إن التخبط بخصوص من هو المسئول يقود إلى كثير من الارتباك بالنسبة للجيش أو التجارة . فمما لا شك فيه أن واحدة من أفضل الطرق فعالية فى تنسيق الجهود هى أن يتم تعيين شخص واحد مسئول ، حيث إن التكامل عندئذ يأخذ مكانه فى تفكير شخص واحد .

يوجه المبدأ السادس انتباهنا نحو الحاجة إلى قائد مسئول ، غير أن مركزية صلاحية القرار فى شخص واحد تحمل بعض المخاطر . لذا فإنه من الضرورى أن يكون الشخص المسئول ذا كفاية ومقدرة .

ويقودنا هذا المبدأ إلى أن نتساءل عن مدى جدوى استخدام أساليب المصفوفات والإجماع الإدارى ، حيث تؤدى هذه الأساليب إلى توزيع المسئولية وتوجد نوعًا من الارتباك والمراوغة .

المبدأ السابع : لا تعطِ فرصة للعدو لكى يحرز أى تقدم أبداً .

من الضرورى أن تقيّم على الدوام مقدرتك التنافسية ، وأن تتنبأ كذلك بكل التصرفات العدوانية التى من الممكن أن يكون خصومك قادرين على مباشرتها أو القيام بها . لقد كتب عن حصان طروادة مرات عديدة فى كتب كثيرة وذلك منذ عام ١١٨٤ قبل الميلاد .

ومن الأساسيات أن تكون لديك معلومات جوهرية (أساسية) متعلقة بمصنعك وكذا البيئة المنافسة . إن الدلائل المبكرة لهجوم الأعداء من الممكن اكتشافها على الرغم من الجهود المثالية لخصمك الذى يحاول إخفاء نيته . إن من الغالب جداً أن تكون التحديات وليدة الوقت أو أن تجعل المفاجأة المديرين يتجهون إلى أن يضعوا أغطية على أعينهم ويتجاهلوا التهديد حتى يقع وعندئذ لات حين مناص .

المبدأ الثامن : اضرب العدو فى وقت ومكان وبأسلوب لا يكون فيه مستعداً .

إنه لمن الصعب أن تفاجئ الخصوم على المستوى الاستراتيجى ، لكن غالبًا ما يمكن كسب بعض المزايا التكتيكية . هذا الوضع يتطلب جهوداً واعية لجعل الخصم غير متأكد من أهدافك الحقيقية . إذ من خلال نشر الارتباك فى صفوفه يمكنك كسب فرصة أكثر لإيجاد المفاجأة ، إلى جانب ذلك فإن السرعة فى الهجوم مطلوبة ، كذلك فإن التغيير السريع يعتبر جوهريًا ، حيث إنه يربك أولئك الذين ليسوا طرفًا فى خطتك . ذلك أنه بقدر ما تسرع فى هجومك فمن المحتمل بدرجة كبيرة أن تتمكن من ضرب خصمك فى وقت لا يتوقعه .

المبدأ التاسع : اجعل كل الخطط سهلة ، وذلك لأنه حتى أبسط الخطط من الصعب تنفيذها .

إن الخطط البسيطة مطلوبة ، ذلك لأن عدداً كبيراً من الأفراد مطلوب منهم أن يتخذوا المبادرات من أجل أن يحولوا هذه الخطط إلى حقيقة أو واقع . وبما أن الخطط

المعقدة من الصعب تفسيرها ، ذلك أن الأفراد يعملون على تفسيرها تفسيراً خاطئًا وبالتالى فإن ذلك يؤدى إلى تبدد الجهود . إنه لينبغى أن تنفذ الخطط فى أقل الظروف مثالية . غير أن الجهود المستديمة تمثل على الدوام مشكلة . إن الخطط البسيطة تمكن الجهود الفردية من أن تركز فى عمل محدد كما تيسر عملية ممارسة الإشراف .

من هم الأعداء من خارج المنظمة ؟

كل المنظمات لديها منافسون محتملون . إن المنافس هو «المنظمة التى ينظر إليها من قبل العملاء ، على أنها تقوم بتقديم نفس البضاعة / أو الخدمة التى تقدمها منظمتك والتى تلبى نفس الحاجة أو المطلب لهؤلاء العملاء».

لذا ومن أجل دراسة التنافس فإنه من الضرورى أن تقوم بتنظيم عملية ذكية وهذا مايتطلب مايلى :

١ - تخصيص «غرفة العمليات» بحيث تخزن فيها وتوزع كل المعلومات المتعلقة بالتنافس .

٢ - قوة الأداء والتى تشمل مديرى الإدارة العليا ، ومحللاً اقتصادياً ممتازاً ، وكذا بعض جنود المشاة (أى التنفيذيين) .

٣ - السرعة فى الأداء ، وذلك من أجل الحيلولة دون أن تصبح قوة أداء المهمة بيروقراطية الطابع .

٤ - معايير صارمة للموضوعية .

٥ - قائمة بأسماء المنافسين لك فعلاً فى الوقت الراهن .

٦ - قائمة بأسماء المنافسين المحتملين فى المستقبل .

٧ - ملف خاص بكل منافس بحيث يحتوى على :

- تقاريرهم السنوية وحساباتهم بالنسبة للسنوات القليلة الماضية .
- كل ماكتب فى الجرائد عن الشركة المنافسة .
- أى دراسات استشارية متخصصة ومتوافرة .
- تفاصيل براءات الاختراعات الحالية والمحتملة .

٨ - إيجاد ملف خاص بشركتك (مصنعك) بحيث يحوى :

• إحصائيات عن السوق ونموه (تاريخى وتنبؤى).

• تقييمات متخصصة مكتوبة عن السوق .

٩ - قائمة بأسماء المنافسين «السيئين» (وهم أولئك الذين من المحتمل أو ربما يقومون بتدمير شركتك بدرجة خطيرة) بحيث يكون لكل منافس ملف خاص يضم التفاصيل .

١٠ - تاريخ مفصل عن كل منافس ، بحيث يتضمن الأحداث الهامة لكل منافس .

١١ - تقييم المخاطر الناجحة عن كونك أصبحت متقدمًا تكنولوجيًا .

١٢ - دراسة فريق الإدارة لدى كل منافس «سيئ» أو خطير وذلك من حيث :

• من يملك النفوذ أو الصلاحية ؟

• ما هو تاريخه ؟

• ما هى نقاط القوة أو الضعف لدى فريق الإدارة العليا ؟

ووفقًا لما سبق ، فإنه من الضرورى أن يكون هناك تواجد لفريق الإدارة العليا فى عملية الدفاع ، بحيث يضمن ذلك أن المعلومات المتعلقة بالبحث ذات صلة ، وإلى جانب ذلك فإنه ينبغى أن يتم تجهيز تقارير موجزة لفريق الإدارة العليا . إن المعلومات الأساسية ينبغى أن يتم تقديمها فى رسوم بيانية سهلة وقابلة للملاحظة ، وجداول وأشكال ورسوم كاريكاتيرية ، هذه العمليات ينبغى أن يتم تكرارها فى أحوال كثيرة .

ومما يجدر ذكره أنه ليس كل التهديدات سلبية ، فعلى الرغم من أن التنافس الأمين يعد نوعًا من الهجوم ، فإن هذا التحدى الخارجى مع وجود الأخلاقيات ، يعد قوة تساعد على حدة ودافعية إدارة الشركة .

من هم الأعداء من داخل المنظمة ؟

إن التهديدات الداخلية عادة ما تكون مدمرة ، وذلك لأنها تقوض وحدة المنظمة . إنها بذلك تشبه سوسة الخشب التى تنخز فى أخشاب مبنى قديم ، لذا فإن الحرب الأهلية التنظيمية غالبًا ما تفرز نتائج هدامة .

إن هناك ستة تهديدات كامنة أو محتملة تهدد الوحدة الداخلية للمنظمات . هذه التهديدات هى كالتالى :

١ - غياب التركيز ، لذلك فإن المنظمة تضل طريقها نحو الهدف .

٢ - عدم ملاءمة التطوير التنظيمى حيث إن ذلك يؤدى إلى تبديد المصادر .

٣ - التكامل السيئ بين الوظائف ، لذلك فإن التنسيق يكون ضعيفًا (انظر الفصل الثامن) ، وكذا الوعى التجارى يكون منخفضًا حيث إن ذلك يهدد بقاء المنظمة (انظر الفصل التاسع).

٤ - الإبداع البطىء ، لذلك فإن المنظمة تصبح من طراز قديم (انظر الفصل الرابع عشر).

٥ - غياب الإجماع لذلك فإن أهداف المنظمة لا يؤمن بها كل الأعضاء وبالتالى فإن الأفراد لا يهتمون بنجاح المنظمة (انظر الفصلين العاشر والحادى عشر).

٦ - الهجمات المنظمة من جماعات أخرى قوية لذلك فإن حرية الإدارة تكون مقيدة .

سوف نقوم هنا بفحص العنصرين : الأول والأخير من هذه التهديدات ، (حيث إن البقية قد تمت مناقشتها فى الفصول السابقة) :

القضية الأولى : غياب التركيز ؛ لذلك فإن المنظمة تضل طريقها نحو الهدف .

إن غياب التركيز يعد مشكلة إدارية مألوفة ، فمن خلال ممارساتنا فى أعمال الاستشارة غالبًا ما يطلب منا أن نقوم بمساعدة فريق الإدارة العليا فى بحثهم عن هوية واضحة وعملية . لقد وجدنا أنه من الضرورى بالنسبة لكل وحدة استراتيجية متميزة أن نتعرف على دوافعها [٤] الاستراتيجية ولمعرفة ذلك فإن هناك اثنى عشر احتمالاً :

الدافع الاستراتيجى الأول : القدرة على الإبداع .

هذه المنظمة تكرس جهودها لتكون رائدة فى الحقل الذى اختارته ؛ لذا فإن الوضع الراهن للمنظمة يولد عملاً وذلك من خلال صنعها للأشياء بطريقة متقدمة أكثر من أى منظمة أخرى تقوم بنفس العمل . إن المنظمة من هذا النوع تعتبر مكانًا قويًا للابداع ،

كما أنها تمثل على الدوام منظمة متغيرة وفقًا لتطور التكنولوجيا الجديدة . إن عملاء هذه المنظمة ينجذبون إليها وذلك من خلال حصولهم على أفضل أو أحدث البضائع أو الخدمات .

الدافع الاستراتيجى الثانى : الخدمة الاحترافية .

هذه المنظمة تكرس جهودها من أجل تزويد عملائها بالخدمات العالية الجودة بالنسبة لكل فرد . إن منظمة الخدمة المحترفة تمكن الأفراد المؤهلين من ممارسة مهامهم التخصصية . لذا فإن العملاء ينجذبون إلى منظمات الخدمة المحترفة وذلك لأن لديهم حاجات إنسانية معقدة والتى يمكن تلبيتها بمثل هذه المنظمة .

الدافع الاستراتيجى الثالث : منتج المنتجات .

هذه المنظمة تكرس جهودها من أجل إنتاج البضائع أو تقديم الخدمات وعرضها على أسواق محددة . إن المنظمات التى تقوم بإنتاج المنتجات لديها أنواع من المنتجات لم تعد خصيصاً لعملاء بذاتهم . إن الزبائن ينجذبون إلى منتجات هذه المنظمة وذلك لأنها مرغوبة وتستحق مايدفع فيها .

الدافع الاستراتيجى الرابع : مقدم الخبرة .

تكرس هذه المنظمة جهودها من أجل تزويد الأفراد بالخبرات التى يستمتعون بها أو يقدرونها . إن المنظمة التى تسعى إلى تقديم الخبرة تولد أعمالاً وذلك من خلال الاستجابة لحاجة الإنسان المتعلقة بالإحساس أو الشعور والإثارة أو التثقيف . إن المنظمة التى تقوم على أساس تقديم الخبرة تهدف إلى الفهم الكامل وإشباع الحاجة أو الرغبة لدى العميل . هذا الهدف ربما يكون للتسلية (كما هو الحال فى المسرح) أو الإثارة (كما فى حالة عروض الإجازة) أو إشباع رغبة الخيال أو أحلام اليقظة (كما فى حالة بعض النوادى) أو الخبرة الروحية (كما هو الحال فى مكان العبادة) . مثل هذه المنظمات تركز على العمق وسعة الأفق ، بالنسبة لمتلقى الخبرة وهو العميل .

الدافع الاستراتيجى الخامس : خدمة السوق .

تكرس هذه المنظمة جهودها من أجل تحقيق كل الحاجات بالنسبة لسوق محددة . إن هناك العديد من الأسواق العامة والأسواق المتخصصة مثل سوق صيادى الأسماك والمتعاقدين الكهربائيين ، وجامعى الطوابع والسكرتاريين ونحو ذلك . إن الزبائن ينجذبون إلى المنظمة التى تقوم بتقديم خدمة للسوق وذلك لأن هذه المنظمة تستطيع أن تقابل معظم أو كل حاجاتهم .

الدافع الاستراتيجى السادس : تزويد الأنظمة الأخرى .

تكرس هذه المنظمة جهودها من أجل تمكين منظمات أخرى من الاتصال أو التنسيق . إن المنظمة التى تزود المنظمات الأخرى بالنظام تولد أعمالاً ، وذلك من خلال تمكين العمليات المعقدة من أن يتم أداؤها . مثل هذه الأنظمة ربما تكون إليكترونية أو نقلية أو إدارية . إن جوهر العملية فى هذه المنظمة هو تزويد المنظمات الأخرى بالإمكانية أو القدرة التى تمكنهم من إدارة الأشياء المعقدة .

الدافع الاستراتيجى السابع : عقود الإنتاج .

تكرس هذه المنظمة جهودها من أجل تقديم التسهيلات للآخرين وذلك لمساعدتهم على الحصول على الأشياء جاهزة ومركبة ومرممة ومهيأة و مصنَّعة . إن المنظمة المختصة بعقود الإنتاج تولد أعمالاً وذلك بتمكين المهام المتخصصة من أن يتم عملها لأولئك الذين ليس لديهم القدرة أو المصادر لأداء العمل بأنفسهم . إن جوهر عمل هذه المنظمات يتمثل فى أنها تقوم بالتعاقد من أجل تقديم خدمات محددة والتى تحافظ أو تضيف قيمة إلى الأشياء المنتجة .

الدافع الاستراتيجى الثامن : تحقيق الأرباح من الاستثمارات .

تكرس هذه المنظمة جهودها من أجل توفير النقود لمالكيها . إنها تعتبر مصدراً وحيداً لتحقيق الربح كما أنها تقوم بالاستثمار فقط ما دام أفضل وسيلة لاستخدام رأس المال الذى يتم توظيفه . إن كل القرارات الإدارية فى هذه المنظمة تتخذ بقصد زيادة الأرباح . إن المنظمة التى تتبنى استراتيجية تحقيق الأرباح من الاستثمار تقدم عملاً اقتصادياً وذلك من خلال إيجاد قنوات لاستثمار أو استغلال الفطنة الاقتصادية لمالكيها .

الدافع الاستراتيجى التاسع : ملكية الموارد .

تكرس هذه المنظمة جهودها من أجل إحراز مصادر ثمينة واستثمارها فى نفس الوقت . إن هناك نوعين من مشاريع امتلاك المصادر : النوع الأول يتمثل فى امتلاك أرض أو مناجم أو مواد خام أو محاصيل أو حيوانات أو أشياء تحصد وتزرع . هذا النوع من المنظمات القائم على أساس ملكية الموارد يوفر أعمالاً اقتصادية ، وذلك لأنها تمتلك وتوزع السلع التى يحتاج إليها الآخرون ويرغبون فيها . النوع الثانى من منظمات امتلاك الموارد يتمثل فى المصادر المختلفة الكبيرة التى تمتلك سندات الشركات التى يتم تقييمها على أساس أدائها . إن السندات فى هذه الحالة تعامل كما لو كانت «عقاراً» كما أنها تتكيف من أجل زيادة الربح خلال مدة متوسطة أو طويلة الأجل .

الدافع الاستراتيجى العاشر : إمكانات التوزيع .

تكرس هذه المنظمة جهودها من أجل نقل المنتجات الطبيعية إلى أى مكان ينبغى توفيرها فيه سواء أكان ذلك بالجو أو القطار أو البحر أو بالطرق ، أو القنوات البحرية أو وسائل الفضاء الأخرى . إن المنظمة التى تقوم على أساس توزيع الإمكانات توفر أعمالاً اقتصادية ، وذلك من خلال تقديم أنظمة ووسائل نقل ، غرضها النقل الفعال للمواد المادية بدون أن تسبب لها إتلافًا ، إنها بذلك تستثمر إمكاناتها التوزيعية فى طرق متعددة كلما أمكن ذلك .

الدافع الاستراتيجى الحادى عشر : الحفاظ على النظام .

تكرس هذه المنظمة جهودها من أجل الحفاظ على النظام . إنها تقوم بحماية الناس والممتلكات ، والخدمات ، وتوفير الأمن وحفظ حقوق المواطنين . إن المنظمة القائمة على أساس حفظ النظام توفر أعمالاً اقتصادية وذلك من خلال إتاحة الفرصة للأنشطة الأخرى أن تتم بدون إعاقة . إن هناك نوعين من منظمات حفظ النظام : النوع الأول يهتم بالحفاظ على الأمن ، فعلى المستوى الوطنى تتولى القوى العسكرية هذا الدور فى حين أنه على مستوى الحى أو المقاطعة تقوم الشرطة المحلية والمحاكم وحراسات الأمن وأى نوع من القطاعات المشابهة بأداء نفس الخدمات . النوع الثانى من منظمات حفظ النظام يقوم بتقديم خدمات ، مثل : النظافة والإصلاح ، والدهان ، والصيانة والملاحظة والفحص والدراسة الشاملة .

الدافع الاستراتيجى الثانى عشر : التعبير عن الذات .

تكرس هذه المنظمة جهودها من أجل تقديم التسهيلات للأعضاء ، وذلك بغرض تمكينهم من القيام بالأعمال التى يرغبون القيام بها . فالرضا – فى هذه المنظمات – يتضمن : المتعة ، والتعبير عن الذات ، والتثقيف أو التنوير ، والصداقة والمساندة والإثارة . إن المنظمة القائمة على أساس التعبير عن الذات لتحافظ على ذاتها فالأعضاء يتمنون أن يسهموا فيها ويقدموا لها ما لديهم تطوعًا . مثل هذه المنظمات هى على الدوام غير تجارية .

تقدم هذه الاثنتا عشرة استراتيجية الأساس الدافع من أجل اختيار الرؤية الحيوية القوية التى تصبح القوة الدافعة الوحيدة للمنظمة . ولأن حيوية الاختيار تحدد جزئيًا من خلال البيئة ، لذا فإن تحليل الأعداء أو المنافسين يعتبر أمرًا حيويًا . لذلك فإنه بمجرد تحديد البيئة التى تعمل بها المنظمة فإن كل مظاهر المنظمة ينبغى أن يتم تشكيلها لتحقيق القوة الدافعة .

القضية السادسة : الهجمات المنظمة من جماعات أخرى قوية لذلك فإن حرية الإدارة تكون مقيدة .

إن التهديد السادس والذى يعتبر مهمًا وبخاصة فى السنوات الأخيرة يتعلق بدرجة كبيرة بدور النقابات الاتحادية ، فقد أظهرت هذه المؤسسات على الدوام أنها تستطيع أن تقوض أساس القوة الإدارية . إن الصورة ، على كل حال ، غير مكتملة وواضحة ، حيث إن بعض المديرين استطاعوا أن يعقدوا صفقة بناءة مع الاتحادات النقابية ، فى حين أن بعض المديرين يؤمنون باحترام آرائهم الذاتية بل والتعصب لها . لذا فالمدى الذى يتأثر به المديرون من خلال أنشطة النقابات الاتحادية يتباين تباينًا كبيرًا فيما بينهم .

إن موقف الاتحادات العمالية يجب ألا يستهان به . ومما لا شك فيه أن هنالك العديد من الاتحادات العمالية التى لها سجل متميز . وبالرجوع إلى تاريخ هذه الاتحادات خلال القرن الماضى سوف يتضح أن هناك العديد من المعارك المشرفة التى خاضوها ضد عدم العدالة الإدارية .

ففى الماضى كان استغلال الموظفين يتم من قبل المديرين . وليس أدل على ذلك من الصورة التى تركها الأطفال الصغار الذين كانوا يعملون فى مناجم الفحم والتى تعد دليلاً كافيًا على استغلال المديرين . لقد برهنت الاحتجاجات المنظمة بأنها هى الطريقة الوحيدة الفعالة لمهاجمة مثل هذا التعسف . لذا فإن الحقيقة أن الاتحادات العمالية هى التى تواجدت ونمت فى كل دولة صناعية أظهرت أو أثبتت مدى الحاجة إليهم .

اكتسبت الاتحادات العمالية فى كثير من الدول قوة وذلك من خلال تمييز ذواتهم عن أصحاب الأعمال ، فهم – على سبيل المثال – ربما يتهمون بتشجيع الحرب الطبقية سواء أكان ذلك واضحًا فى بعض الأحيان أو بطريقة نادرة فى أحيان الأخرى . إنهم – أى الاتحادات العمالية – يفرضون صراعًا دوريًا وذلك من أجل إكسابهم سببًا لوجودهم . لذا فإن الاتحادات العمالية تبحث فى بعض الأحيان عن الفرص من أجل أن يدخلوا فى صراع مع الإدارة ، وغالبًا ما ينظرون لأنفسهم فى هذا المضمار على أنهم هم «كاسبو المعارك». إن الاعتماد المتبادل بين الكثير من المصانع والاتحادات قد منح الاتحادات العمالية قوة هائلة لإيقاع الفوضى فى صفوف الإدارة .

ولكى نوضح الصورة ، دعنا نتفحص تهديدات الاتحادات العمالية بتفصيل أكثر . ففى الظاهر تبدو الاتحادات العمالية وكأنها تناضل من أجل المجموعات المضطهدة ،

غير أنه من السخرية والتناقض أنه بالرغم من جهود الاتحادات العمالية ، فإن كفاحهم غالبًا مايكون له نتائج عكسية . فلقد كتب فريدريك هايك Friedrick Hayek الحاصل على جائزة نوبل فى الاقتصاد ، حول الاقتصاد البريطانى قائلاً « ما دام الرأى العام يجعل من المستحيل سياسيًا أن تحرم الاتحادات العمالية من قوتها التعسفية ، فإن استعادة الازدهار الاقتصادى فى بريطانيا أيضًا مستحيل . إنه لمن الوهم أن نتصور أن المشكلة التى تواجهها بريطانيا فى الوقت الراهن من الممكن حلها من خلال المفاوضات مع قادة الاتحادات العمالية الحالية . إنهم يكتسبون قوتهم بالتحديد بسبب إساءة استخدام المزايا التى منحها لهم القانون . إن الذين يعانون بالدرجة الأولى هذا الاضطهاد والتعسف هم العمال العاديون بما فيهم أعضاء الاتحادات العمالية » [٥] .

على الرغم من أن إساءة استعمال قوة الاتحادات العمالية أصبحت من أكبر التهديدات الداخلية خلال الثلاثين سنة الماضية ، فإن هناك مخاطر أخرى عديدة تنخر فى قوة الإدارة . إن هناك تراجعًا فى قبول السلطة الشرعية فى المجتمع ، ففى المملكة المتحدة هناك تغيير فى الاتجاهات نحو الشرطة والعنف فى المدن وقطاع الطرق والتى تعتبر أعراضًا لعدم السلطة الشرعية .

إن أساس القوة الإدارية يتطلب إحساسًا بالوحدة أو التآزر ، ولعل الأساس الرئيسى لأى منظمة هو مجموعة من الأفراد ينضمون بعضهم إلى بعض لتحقيق هدف مشترك . إنها كارثة بالنسبة لأى منظمة أن تفقد رؤيتها فيما يتعلق برغبات العملاء وأن تضيع طاقتها فى مناظرات داخلية مملة . لذا فإن الضعف أو الترهل الذى ينتج من مثل هذه الصراعات الداخلية مكلفٌ بالنسبة لحيوية المنظمة .

وفى مضمار التوازن فإن الهجوم يعتبر أفضل وسيلة للدفاع ، حيث إنه إذا كان المديرون بشرًا محترفين ، فإنهم سوف يواجهون كل التهديدات الستة التى تم عرضها فى بداية هذا الفصل . إن مواجهة هذه التهديدات ممكن التحقق فقط إذا قامت الإدارة باتخاذ موقف مسئول تجاه القوى العاملة لديهم .

فعلى سبيل المثال تأتى قوة الاتحادات العمالية جزئيًا نتيجة لعدم كفاية ومهارة الإدارة . لذلك فإن المنظمة المجردة من المبادئ والأخلاق تستحق أن تمارس عليها دائمًا هذه التهديدات ، فى حين أن المنظمة التى تدار بإدارة جيدة لا تستحق أن تمارس عليها دائمًا هذه التهديدات .

لقد رأينا العديد من الشركات وقد حققت مكاسب من خلال تغيير أوضاعها وإعادة تحديد أو صياغة العقد التقليدى المعهود بين الشركة والقوى العاملة ، وهذا بحد ذاته يقدم أساساً مهماً وحاسماً بالنسبة للمنظمة المتكاملة . فعلى سبيل المثال بينت شركة نيسان بوضوح منذ البداية أنها سوف تبنى مصنعًا للسيارات فى إنجلترا ، إذا هى توصلت إلى اتفاقية مُرضية بناء على المفاوضات مع نقابة واحدة . وهذا يعنى أنها بهذا القرار ألغت بذلك الصراعات الهدامة وغير المشجعة التى تحدث نتيجة للتعامل مع عدة نقابات .

أما جون هارفى جونز Jone Harvey - Jones رئيس مجلس الإدارة السابق لشركة ICI (Imperial Chemical Industries) ، فلقد طرح الموقف بهذا الأسلوب قائلاً «إن حقيقة المستقبل هى أن مصالح الاتحادات العمالية وأعضاء الاتحادات والإدارة تأتى بعضها مع بعض ، وبالتالى فإنها مسئولية الإدارة فى أن تتخذ زمام المبادرة من أجل جعل هذا التعاون أكثر فعالية وأكثر إبداعاً» [٦] .

وحيثما يتم كسب المعارك الداخلية ، فإن هناك فوائد عظيمة . فلقد تم تأجيل البداية للمركز الجديد الأول لشركة صناعة الصلب فى ردكار Redcar فى شمال شرق إنجلترا عام ١٩٧٨م ، وذلك بواسطة اتحاد عمال بويلر Boilermakers Union التى رفضت أن تعمل مع مستويات التشغيل وظروف أداء العمل الجديدة . ومع ذلك فإنه من خلال الاتفاق ، أصبح هناك الآن مرونة كاملة بين قوى العمل الأربعين القوية التى بدأت بعشرين عضواً عند التأسيس . ولقد حل العمال التشغيليون محل مساعدى الحرف اليدوية فى مهام الصيانة . فمن خلال التدريب الشامل وقوى العمل المتعاونة تمكنت الشركة من الاحتفاظ بسجل المركز العالمى الرئيسى للمنتجات . إن المصنع يعمل تقريباً بنسبة ١٠٠٪ من الكفاية ، كما أن نوعية المنتج لا تضارع ، كذلك فإن الطاقة فى هذا المصنع تستخدم أفضل مما هو معمول به وفقًا للمعايير اليابانية أو الأوروبية . [٧]

هناك بعض المبادرات المهمة فيما يتعلق بالبحث عن أساس مشترك بين الموظفين والمديرين . أحد هذه الجهود الحيوية المثمرة تم عمله بواسطة المجتمع الصناعى Industrial Society والذى أدى إلى ظهور بيان مشترك لاثنى عشر من القادة الصناعيين واتحادات العمال . إن المبادئ التى احتواها البيان المشترك والتى تُعتبر مادة مثيرة للقراءة ، تظهر أن أفضل صيغة للدفاع هى عدم الدخول فى حرب منذ المرة الأولى . إن النقاط الأساسية فى هذه المبادئ تتضمن ما يلى :

• ينبغى أن تعترف الإدارة بحقوق الموظفين فى أن ينضموا إلى اتحادات عمال مستقلة كما ينبغى أن تعترف الإدارة باتحادات العمال كممثل لهم فى أغراض التفاوض ، بل إنه ينبغى أن تشجع الإدارة الموظفين فى أن ينضموا إلى اتحادات العمال المعترف بها .

• يجب أن تعترف اتحادات العمال بمسئولية أولئك الذين يعملون فى الإدارة من حيث اهتمامهم بمصالح كل العمال ، والبحث عن حل الخلافات داخل الاتحادات ، والتعبير عن وجهة نظر أعضائها والعمل على مشاركة كل العاملين من خلال الإجراءات الفاعلة .

• يجب أن تستشير الإدارة اتحادات العمال قبل أن تقرر أى تغيير بإمكانه أن يؤثر على أعضائها ، كما ينبغى أن تمكن الإدارة موظفيها من المشاركة فى صياغة السياسات الإدارية ذات العلاقة .

• يجب أن تقبل اتحادات العمال التحدى الناجم من الاستشارة الحقيقية المميزة ، كما يجب أن تشارك المسئولية مع أعضائها من أجل تطوير السياسات الصحيحة للتغيير ، وذلك من خلال طرح الاقتراحات وتوظيف المعلومات التى يقدمها أعضاؤها وذلك من أجل جعل العملية ناجحة .

• يجب أن تكون الإدارة ذات كفاية ، ومبدعة وبارعة فيما يتعلق بتوسيع مجال الأعمال الحقيقية .

• يجب أن تقدم اتحادات العمال التزامًا فيما يتعلق بنجاح المشروع والعمل من أجل إيجاد المزيد من الوظائف .

لقد بينت وثائق المجتمع الصناعى أن العلاقة الجيدة بين الإدارة والموظفين الآخرين هى صفقة رابحة قائمة على أساس قبول أهمية الحيوية التجارية . إننا كمؤلفين نوافق على أن أفضل صيغة للدفاع هى أن تجعل التفكير فى الحرب مستحيلاً . لذا فإن الإدارة يجب أن تدير وتقاوم التهديدات المحتملة بالنسبة لقوتها . هذا الموقف عدوانى ، وهو ما يعتقده المؤلفان ، والذى يمكن تبريره فقط عندما تؤدى الإدارة عملها بإتقان وتتبنى مبادئ عليا .

لقد بدأنا هذا الفصل بالنظر إلى كيفية كسب المعارك ، وسوف ننهيه بتفحص الخطوط العريضة للحماية . إن هناك عشر استراتيجيات للدفاع أثبتت أهميتها منذ حرب طروادة . لذا فإن مكونات أو عناصر الدفاع الناجح هى على النحو التالى :

• الوعى بالتهديد لكى نكون يقظين دائمًا .

- إيجاد نظام جيد لجمع المعلومات بحيث يمكننا أن نعرف من هو عدونا .
- التدريب المستمر لكى نكون مستعدين لمواجهة العدو .
- التنبؤ بالطبيعة المحتملة للهجوم لكى نستطيع أن نكون مستعدين .
- وجود خطة لمواجهة المواقف الطارئة لكى يمكننا أن ننتقل إلى الفعل دون تأخير .
- استخدام تصوراتنا بالنسبة للمستقبل لكى يمكننا أن نفوق العدو حيلة ودهاء .
- الاستمرار فى تحديث معداتنا الدفاعية لكيلا يتفوق علينا الأعداء بمعداتهم .
- إيجاد روح الاعتزاز والفخر لكى يشعر الأفراد بأن لديهم شيئًا ما يقاتلون من أجله .
- تقديم الدعم العاطفى للجنود لكى تبقى معنوياتهم عالية .
- إيجاد القادة ذوى التأهيل العالى حيث إن ذلك يؤدى إلى قيادة الأفراد قيادة ممتازة .

هذه القواعد الدفاعية قابلة للتطبيق مباشرة فى داخل المنظمات ولكن هناك خطورة فى الموقف . ذلك أنه فى حالة تبنى موقف دفاعى بصورة عدوانية فإن المدير ربما يخلق نوعًا من السلوك الجبان داخل المنظمة . إن حب القتال من أجل القتال ذاته هو شىء مضاد للإنتاج ، وعلى كل حال فإنه لا عذر للتراخى أو الكسل إذ إن الأعداء يجب أن يتم التعرف عليهم ومحاربتهم .

خلاصة :

المبادئ الجوهرية – اعرف عدوك :

- يجب أن يكون المديرون حذرين بالنسبة للتهديدات .
- توضيح الأهداف شىء أساسى .
- المكافحة من أجل بقاء المبادرة .
- اجمع أو احشد مصادرك .
- الاحتفاظ بالمرونة والقدرة على المفاجأة .
- التأكد من أن وحدة بناء الأوامر واضحة بنسبة ١٠٠٪ .

- تنبأ بالتهديدات من أعدائك المحتملين .
- اجعل الخطط بسيطة : لا تشوش على نفسك .
- يعتبر التنافس العادل تهديداً إيجابياً . (لأنه يجعلك حاد الذهن) .
- التهديدات الداخلية عادة ماتكون هدامة .
- ضياع التركيز هو التهديد الرئيسى ، لذا فإن فريق الإدارة العليا يحتاج إلى أن يحدد الدوافع الاستراتيجية للمنظمة .
- المعارضة المنظمة ، وبخاصة من اتحادات العمال ، تشكل تهديداً داخليًا جاداً ، لذا فإن الإدارة تحتاج إلى أن تقلل من الشقاق والحد من الأسباب التى تؤدى إلى قوة اتحاد العمال .
- إيجاد الأساس المشترك (كما هو الحال فى بيان المجتمع الصناعى) يعتبر شيئاً مُعيناً .
- الدفاع القوى دائماً مطلوب .

خمس خطوات عملية لضمان تطبيق قيمة اعرف عدوك :

١ - رتب لقاء مع مؤرخ عسكرى ليقوم بإلقاء محاضرة على فريق الإدارة العليا لديك . تأكد من أن مبادئ النجاح العسكرى قد تم شرحها بطريقة جيدة . على ضوء ذلك قم بتفحص استراتيجيتك ووسائلك لمعرفة ما إذا كان ينقصك بعض الاستراتيجيات والوسائل . بعد ذلك حاول أن تجد الطرق العملية لتطبيق المبادئ المقررة .

٢ - ضع فى الاعتبار الاثنى عشر حافزاً (هدفاً) الاستراتيجية التى تم وضعها فى هذا الفصل ، على أن تختار الحافز الذى يعتبر ملائماً لمنظمتك . اجعل التعريف المتعلق بمهمة المنظمة مشتملاً على الحافز الاستراتيجى المختار ، على أن تطلب من كل مديرى الإدارات العليا العمليين أن يقدموا تقريراً عن الكيفية التى سوف يكيفون بها أداء أقسامهم ، من أجل المساندة فى تعزيز الحافز الاستراتيجى المختار .

٣ – كون جماعة دراسة من الإدارة العليا وذلك من أجل تقييم الفوائد التى تحصل عليها المنظمة وموظفوها من اتحادات العمال . اعمل على معرفة الفلسفة الشخصية لمنسوبى اتحادات العمال ذات الصلة وكذلك الممثلين المنتخبين . حاول أن تحدد مستوى التهديد الذى يمكن أن ينتج من كل هؤلاء . وتبعاً لذلك اعمل على تطوير وسائل بديلة للأفراد تمكنهم من أن يعبروا عن آرائهم (على سبيل المثال يمكن استخدام مسح الاتجاهات) وذلك من أجل إضعاف أساس القوة لدى اتحادات العمال . تأكد من أن الموظفين يعرفون أن آراءهم تجد آذاناً صاغية ، بعد ذلك تصرف على أساس وجهة نظرك فيما يتعلق بالكيفية التى ينبغى أن تدار بها العلاقات الصناعية .

٤ – تأكد من أن الخبراء فى شئون الموظفين لديك قد حصلوا على أفضل التدريب الممكن فى مهارة التفاوض . اطلب من هؤلاء الخبراء أن يقوموا بزيارة تلك المنظمات التى تحتفظ بسجل جيد فى الدفاع ضد التهديدات الداخلية ، ثم استخدم التدريب المكثف من أجل تحسين أو تطوير مهاراتهم .

٥ – ضع قائمة بأسماء المنظمات التى استطاعت أن تحقق علاقات جيدة مع الاتحادات العمالية ذات العلاقة ، ثم قم بزيارتهم لتقف على الكيفية التى حققوا بها ذلك . حاول أن تعرف كم عدد الدروس التى يمكن تطبيقها فى منظمتك . ثم راجع بحذر ماهى الفوائد التى تم الحصول عليها من قبل الموظفين وحاول أن تقدم هذه الفوائد من خلال المبادرات الإدارية .

المراجع :

1 - See review of Joseph Rudzinski and Harutoshi Muyazami, "The Samurai Factor," in The Work Research Unit Bulletin, Spring 1987, p. 8, London.

2 - Von Clausewitz, Gen. C. (1968). On War. London: Penguin Books.

3 - Summers, Col. H. G. (1982). On Strategy. Novato, CA: Presidio Press.

4 - See Unblocking Organizational Communication (op cit) for an extended discussion of this concept.

5 - Hayek, F. (1980). 1980s Unemployment and thd Unions. London: Institute of Economic Affairs.

6 - Harvey-Jones, J. (1984, May). Personal Management, p. 41.

7 - Lloyds Bank Review, 152, pp. 21-22.

الفصل الرابع عشر
التنافس : البقاء للأصلح

إن القدرة على أن تكون منافساً هي الطريقة الوحيدة الموثوق بها للبقاء ، وعادة فإن هذه الحقيقة يتم إدراكها في أعلى المستويات ، لكن من المحتمل بدرجة أقل أن تكون هذه الرسالة مفهومة في بقية المنظمة . لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية من أجل أن تكون تنافسية . إنه لمن المعلوم في عالم التجارة أن الأفضل هو الذي يبقى وأن الضعيف هو الذي تتم تنحيته . لذا فإن المنظمة الناجحة تتبنى هذه القيمة : البقاء للأصلح .

أعلن الحزب الشيوعي الصيني في عام ١٩٨٤م تغييرات جذرية في فلسفتهم المتعلقة بالتنمية الصناعية . فمن خلال الوثيقة المكونة من (٣٩) صفحة والتي تم فيها وصف التنظيم الجديد لصناعاتهم بينت أن المنظمات المنتجة يجب أن تتوقع أن تحقق أرباحًا وتدفع ضرائب [١] . إن الدولة سوف «تجبر منظمات الأعمال لتتنافس لذلك فإن الأصلح هو الذي سوف يبقى » . هذه المقترحات الجذرية قيل إنه تم النصح بها من قبل رجل الدولة الكبير – أي الزعيم الصيني – دينج يابنج Deng Yiaoping حيث تم رسم هذه المقترحات لإصلاح «الخلل في الإنتاج الصناعي» . لقد بينت الوثيقة أن «الحماس والمبادرة وإبداع المصانع القائمة في الحضر للإنتاج والعمليات ، وكذلك ثمانية ملايين عامل وأعضاء الإدارة يجب أن تعمل معاً . لقد أمضى أحد مؤلفي هذا الكتاب أسبوعين في الصين قضاها في زيارة العديد من المنظمات ، لمس خلال هذه الزيارة تقارباً بين إصلاحات دينج يابنج Deng Yiaoping وبعض المبادئ الأساسية لمشاريع القرن التاسع عشر . كما لاحظ أن الصين يبدو أنها قد اكتشفت الحقيقة الأساسية وهي أن التنافس يشجع الناس على التفوق . كما لاحظ «أن الكثير من الصينيين الذين قابلهم ربما يدّعون أنهم شيوعيون ، لكن بالنسبة للمؤلف فقد أصبحوا بسرعة رأسماليين بشكل كامل » .

يتنافس البشر بعضهم مع بعض في مواقف متعددة . لذا فإن مبدأ «البقاء للأصلح» ذو معنىً عميق . وكمثال على مكانة التنافس بين البشر ، فإن الأولاد المراهقين في قبيلة كو الأفريقية African Kau يمضون الساعات وهم يضفرون شعورهم في تصاميم

جميلة وذلك من خلال بحثهم المتحمس حتى يعتبرهم الآخرون أكثر وسامة فى المجموعة . أما الرياضيون الإغريقيون فقد طوروا الألعاب الأوليمبية من أجل اختبار قوتهم البدنية . كذلك فإن الأرامل المتقاعدات يتنافسن مع بعضهن البعض للسفر إلى أفضل الأماكن إثارة فى العالم . إن التنافس فى كل مكان يُظهر القدرات الكامنة فى الناس . فالمتسابق مثلاً يستغل المساعدات الموجودة فى محدد سرعة الانطلاق الذى يبدأ منه المتسابق ، وذلك من أجل أن يدفعه نحو الجزء الأول من السباق ثم بعد ذلك يتنافس مع الساعة من أجل الوصول إلى القوة الدافعة النهائية . إن العدائين البطيئين يعرفون أنه من الصعوبة أن يلهثوا وحدهم أثناء عدوهم ولذا فإنه من الأسهل عليهم أن يتمرنوا فى لعبة الاسكواش ، وعلى الرغم من أن الطبيعة البشرية قابلة للتكيف إلى أقصى حد ، فإن التنافس يمثل قوة شائعة ، لذلك ، ولأغراض عملية ، يمكن أن نطلق عليه «غريزة» إنسانية .

ويعد التنافس نقطة انطلاق للكشف عن الطاقة الإنسانية ويمكن توظيفه عملياً بشكل له معنى بواسطة المديرين فى البحث عن الأداء المتميز . فالمديرون ينبغى لهم أن يصبحوا أكثر وعياً بالمزايا الإيجابية للتنافس . وبصفة أساسية فإن التنافس يعتبر طريقة لتنظيم شئون البشر ، وهو يبين بشكل واضح من الفائز كما يقدم عاملاً تحفيزياً يؤدى بدوره إلى الأداء المتميز . يسخر من التنافس على الدوام على أساس أنه يمثل أعراض العقلية الصبيانية . فعلى سبيل المثال تمنع بعض المدارس الأطفال من دخول المنافسات الرياضية على أساس أن التنافس يشجع ظهور الصفوة . ومع ذلك فإن بعض الناس يستمتعون فى أن يكونوا على صلة بالأفراد المتميزين . إن الفيلم «مركبة إطلاق النار Chariots of Fire » يصف بعمق دافع التنافس . ففى هذا الفيلم يتنافس الرياضيون مع عدائين آخرين ، ومع بيئتهم الاجتماعية ، وبدرجة أكثر قوة يتنافسون مع ذواتهم ، وتكون نتيجة هذا التنافس مفيدة كما أنها تقدم صورة للإنجاز البشرى الرائع الذى يظهر خلال التنافس .

وعلى كل حال فالتنافس مثله مثل وسائل القوة الأخرى ، إن استخدم بطريقة خاطئة فإنه يصبح بسرعة مضاداً للإنتاج . فالتنافس المفرط يثير غضب جماعات مختلفة ينبغى أن تعمل معـاً ، لتصبح بدلاً من ذلك جماعات متعادية يسفّهُ بعضها البعض الآخر ، كما تغرى الأفراد بأن يحاولوا أن يتحدى بعضهم البعض الآخر بدلاً من أن يتعاونوا . لذا فإن التنافس الهدام يجب أن يتم التعرف عليه ثم يحارب بعد ذلك . إن الهدف الجوهرى من استخدام قوة التنافس هى التعرف على خصمك الحقيقى .

والفوز يمثل إمكانية أو مقدرة يمكن تعلمها . وغالباً ما يعترف الأفراد بأنهم يفتقرون إلى التأكيد والحماس والعقلية التى تسعى إلى الفوز . هذه المشكلة من الممكن أن تعزى إلى عدم وجود التطوير فى إمكانية التنافس الشخصى . ومن الممكن أن يجادل الشخص باقتناع بأنه طوال العقود المنصرمة ركز المستشارون الإداريون بدرجة كبيرة على التعاون والاتساق ، كما نزعوا بطريقة خاطئة إلى النظر إلى الإجماع على أنه الطريق الأسمى للإنجاز الأفضل .

والخصم المشهور أو البارز يجب أن يقدر بدرجة كبيرة . ففى لندن هناك قصة تحكى فى وست منستر Westminster بخصوص عضو جديد فى البرلمان ، أشار هذا العضو إلى الأحزاب المعارضة بأنهم «الأعداء». غير أنه تم تنبيه هذا العضو فى الحال بواسطة أحد المتمرسين الذين يجلسون فى المقعد الخلفى فى البرلمان بقوله « يجب أن تتذكر دائماً بأن المعارضين هم خصومك وليسوا أعداءك ، إنهم يشحذون مواهبك . إن أعداءك هم الذين يجلسون فى هذا الجزء من البرلمان لأنهم هم الذين سوف يستفيدون شخصياً من سقوطك » .

إن التنافس من الممكن أن يكون قوة إبداعية وحافزًا فى مقر العمل ، غير أنه عندما يكون هو المبدأ الوحيد الذى يوجه السلوك فإنه يقوض نوعية الحياة . فالشخص الذى ينافس بقوة من أجل تحقيق هدف تعظيم الذات ربما يكسب ثروة مادية لكنه مدفوع وموجه بالهواجس وغالبًا مايجد أن الإنجازات المادية أشياء جوفاء . ويُعد التنافس مكوناً أساسياً بالنسبة للفلسفة الإدارية المنتجة لكنه يحتاج إلى أن يخصب بالرغبة فى تعزيز نوعية الحياة .

يقول المعهد البريطانى للمديرين British Institute of Directors [٢] «إن نظام المشروع الحر يعتمد بصفة أساسية على مقدرة الأفراد على أن يختاروا الطريقة التى يمكن بها أن يصرفوا نقودهم على منتجات شركة واحدة بدلاً من الشركات الأخرى ، وبالتالى فإنه لا شىء أكثر يقيناً من أن يجر المشروع الحر إلى فقدان السمعة الجيدة وذلك نتيجة لمحاولات ضمان ميزات غير عادلة على حساب العميل ، سواء أكان ذلك عن طريق الفشل فى نشر المعلومات ذات الصلة باختيار العميل أو عن طريق محاولة إهمال الضمانات القانونية بالنسبة للعميل ، أو عن طريق عدم الرغبة فى تحمل المسئولية الكافية أو تقديم التعويض الكافى بالنسبة لأى أضرار محتملة للصحة الناجمة عن منتج معين . إن العميل هو صديق رجل الأعمال وليس عدوه » .

التنافس فى المنظمات :

ينبغى أن يرتكز التنافس داخل المنظمات على الارتقاء بالمعايير والحفاظ على مستوى عالٍ من الإنجاز والدافعية . وسنقوم هنا بفحص التنافس فى الخمسة مستويات التالية :

١ – فرد فى مقابل فرد .

٢ – فريق فى مقابل فريق .

٣ – وحدة إدارية فى مقابل وحدة إدارية .

٤ – منظمة فى مقابل منظمة .

٥ – التنافس الدولى .

يعتبر مبدأ التنافس سيفًا ذا حدين . فعندما يستخدم بطريقة غير حكيمة فإنه سوف يؤدى إلى الهدر واغتياب الأفراد بعضهم لبعض ، والتكتم والحقارة . وتبعاً لذلك فإن الأداء التنظيمى ينخفض عندما يتبنى أولئك الأشخاص الذين يجب أن يتعاونوا موقفاً تنافسياً . غير أن هذا لا يعنى أن مبدأ التنافس ينبغى أن يلغى : بل بدلاً من ذلك يجب أن يستخدم بطريقة منتقاة وحكيمة .

المستوى الأول : فرد فى مقابل فرد .

إن التنافس – على مستوى الفرد – أول ما تتم مواجهته فى عمليجة توظيف أفراد جدد ، ذلك أن نوعية المصادر البشرية تعتبر أمرًا مهمًا وحاسمًا بالنسبة لفعالية المنظمة ، لذا فإنه من الضرورى اختيار أفضل الأفراد . إن عملية التوظيف تستحق أن نبذل فيها جهوداً كبيرة وذلك من أجل تسهيل التنافس الحقيقى بين طالبى العمل ، حيث إن الاختيار فى مرحلة التوظيف يعتبر واحداً من أهم الوسائل الإدارية القيمة للحفاظ على الضبط .

التميز الفردى لكل شخص يجب أن يتم الاعتراف به ، كذلك فإن الاختيار أو الانتقاء شىء عام لدى كل المخلوقات . لقد قام تشارلز داروين Charles Darwin بدراسة السلاحف الكائنة فى جزر جالا باجوس Galapagos Islands ليكتشف مبادئ التطور[٣] . لقد كان بإمكانه أن ينظر إلى المنظمات الناجحة للعثور على دليل وافر لدعم نظرياته . إن مفهوم النجاح شىء بسيط حيث يتمثل فى المبدأ القائل : إن

الأصلح أو الأنسب هو الذى ينمو ويزدهر . إن المدير الناجح يسعى إلى اختيار أولئك الذين «يعتبرون الأفضل أو الأنسب».

التنافس بين الأفراد داخل المنظمة من الممكن أن يكون دافعاً فريداً قيماً . لكن يجب أن يتم توجيهه من أجل منع «الفاشلين» من الاستسلام ، وأن يصبحوا ممتعضين ، وغير قادرين على ممارسة اللعبة . إن النجاح ينبغى أن يكون شيئاً يطمح إليه الجميع ، كما أن النجاح المطرد مطلوب للحفاظ على الدافع .

التركيز الأول للتنافس يقع فى محيط الفرد ، وهذا من الممكن تشجيعه من خلال معظم الأساليب الإدارية القوية الثابتة مثل الإدارة بالأهداف والتى تطبق منذ مايزيد على خمس وعشرين سنة . إن النقاط الأساسية لهذا الأسلوب قيمة ، حيث إن المدير والمرؤوسين يتفقون على أهداف يمكن قياسها بحيث تصبح نوعاً من العقود النفسية . إن الإدارة بالأهداف تستخدم الصيغة الأساسية لمبدأ التنافس ، حيث إن الأفراد يزودون بالأساليب التى تمكنهم من التنافس على أساس مستويات أداء متفق عليها سلفاً .

والممكن فى بعض الأعمال توظيف التنافس بين الأفراد كقوة دافعة أساسية . فالكثير من رجال المبيعات بعد أن يغادروا منازلهم فى الصباح الباكر يندفعون إلى مبانى عملائهم المحتملين وهم مملوؤون بالسعادة والإيجابية . رجال المبيعات هؤلاء تنشأ الدافعية لديهم جزئياً من خلال المنافسة الشديدة مع رجال المبيعات الآخرين . إلا أنه على الرغم من أن رجل المبيعات ربما لا يرغب فى أن يكون فى رأس الشجرة ، يجب أن ينافس لأن ذلك ببساطة يجعله قادراً على الاحتفاظ بعمله . لقد قال أحد رجال المبيعات «لقد أمضيت حياتى وأنا أقيم وأعرف مكانى بين المتنافسين ، وهذا هو الشىء الذى يدفعنى إلى الأمام ! » .

المستوى الثانى : فريق مقابل فريق .

إن التنافس من الممكن أن يحصل داخل المجموعات . حيث إن المبدأ هنا يتمثل فى وضع معايير جماعية للإنجاز . وكمثال على ذلك عندما تذهب فى المرة القادمة إلى مطعم ماكدونالدز MacDonald's فانظر إلى الاسم المكتوب على بطاقات الموظفين . فبعض هؤلاء الموظفين يوجد على بطاقته نجوم فى حين أن الآخرين تحمل بطاقاتهم فراغات خالية . إن كل نجم يمثل مستوى تم فحصه بالنسبة لكفاءة الشخص فى جانب

معين من عمليات المحل . فأحد النجوم مثلاً تم الحصول عليه مقابل الخدمة على (الكاونتر – طاولة الطلبات) فى حين أن النجم الآخر تم الحصول عليه بسبب تجهيز البطاطا المقلية وهكذا . لذا فإن الكثير من الموظفين سوف يعملون بقوة من أجل تحقيق أو إنجاز المعايير المقررة وذلك لأنهم يحفزون بمكافآت منظورة . إنهم لايتنافسون ضد بعضهم البعض ، ولكن بدلاً من ذلك فإنهم يتنافسون من أجل الجائزة . ففى سباق الماراثون عادة ماتقدم ميدالية لكل شخص ينهى السباق . هذه الميدالية تمثل الإنجاز الذى يعنى الكثير حتى بالنسبة للشخص الأخير . إن ذلك يعنى أن المعايير قد تم تحقيقها .

ومبدأ التنافس بالنسبة لكثير من العمال ربما يبدو غير ذى علاقة ، وذلك لأن كل عمل يتداخل مع الآخر كما أن إنجاز الفرد من الصعب تحديده أو التعرف عليه . وعلى كل حال فإنه من الممكن غالباً استخدام المستوى الثانى من التنافس وهو : فريق العمل كوحدة للمقارنة . ذلك أن الفرق من الممكن غالباً تشجيعها على أن تكافح من أجل إظهار فعاليتها وكفاءتها .

إن الأسئلة التالية من الممكن أن تساعدك على أن تقرر إذا كان التنافس بين الفرق وسيلة محفزة بالنسبة لمنظمتك .

- هل لدى الفرق أهداف متشابهة ؟
- هل هناك مقاييس موضوعية للأداء ؟
- هل هناك حاجة إلى مجالات محدودة للتعاون ؟
- هل بالإمكان تقديم المكافآت على أساس النجاح ؟
- هل من المحتمل أن تتجاوب كل الفرق إيجابياً بالنسبة للتنافس ؟
- هل من الممكن تقديم تغذية مرتدة بالنسبة للنجاح النسبى بصورة سريعة ؟

وإذا كانت الإجابة عن هذه الأسئلة بنعم ، عندئذ يمكن القول بأن الفرق من المحتمل أن تستفيد من التنافس بعضها مع بعض . وبالتالى فإن هذا المنهج يتطلب ما يلى :

- المقارنة العادلة .
- التبادل السريع لبيانات الأداء .
- إعطاء الفرص لكل الفرق سواء فى الفوز أو الفشل .

• تقديم جوائز للنجاح (الاعتراف غالبًا ما يكون كافيًا).

• القيادة التى تساعد على تحويل خبرة الفشل إلى رغبة للكسب فى المرة القادمة .

المستوى الثالث : وحدة إدارية مقابل وحدة إدارية أخرى .

فى بعض الأحيان يكون المستوى الثالث للتنافس مفيداً وذلك يتمثل فى إمكانية تنافس الوحدات التنظيمية بعضها مع بعض . فمن ذلك – مثلاً – أنه غالباً ما تحدد محلات البيع بالتجزئة المتماثلة أهدافاً مقارنة بالنسبة لأداء المحل تتم المشاركة فيها بطريقة منتظمة ، كما يتم على ضوء ذلك تقديم جوائز للمحل الناجح . كذلك فإن بعض الأساليب التحفيزية ربما ينظر إليها على أنها صبيانية – فعلى سبيل المثال – يقوم أحد محلات بيع التجزئة الكهربائية الكبيرة بمكافأة المحلات الصغيرة المتميزة وذلك بإرسال حافلة تحمل أناساً يرتدون أزياء تنكرية من جلود الحيوانات . هذه المخلوقات تدخل المحل بشىء من الإثارة والانبهار ، كما تثب على الموظفين وتقدم لهم الجوائز . أليس هذا شيئًا سخيفاً ؟ بالطبع بلى . لكن الأفراد يستمتعون بذلك لأنها تساعد على تنشيط حياتهم العملية .

إن المنظمات الكبيرة يتم تشكيلها على الدوام فى وحدات أو أقسام كل قسم أو وحدة تكرس جهودها لسوق محددة . إن التنافس المباشر صعب ، ذلك لأن هذه الوحدات لديها مشكلات وفرص فريدة . وعلى كل حال فإن المحاسبين المتطورين من الممكن أن يقدموا أساليب للمقارنة الإحصائية تتمثل فيما يلى :

• رأس المال الموظف .

• العائد من الأصول الموظفة .

• الربح الإجمالى (عائد رأس المال الموظف) .

• الربح الصافى .

• اتجاهات النمو .

• حصص السوق .

• المخرجات (الإنتاج) بالنسبة لكل موظف .

• مقارنة التكاليف مع المنافسين .

- الاستثمار فى البحث والتطوير .
- مستوى الشكاوى .
- القيمة المضافة لكل موظف .

عندما يتم تحليل مثل هذه المعلومات المقارنة بمهارة ، فإنها تمكن الوحدات التى تبدو غير متماثلة من أن تتم مقارنتها من أجل أغراض التنافس ، كما تقدم قاعدة أساسية لاتخاذ القرار والاتصال . إن قليلاً من المحاسبين سوف يتطوعون بالكشف عن أهم واجباتهم فى أن يستغلوا أو يستثمروا حافز التنافس ، غير أننا نرى أن هذا الدور هو من إسهاماتهم .

لقد استطاعت المنظمات الناجحة أن توجد طرق تنظم هذا التنافس وتجعله جزءاً من كيانها . لقد قام أحد مؤلفى الكتاب بالاستشارة لشركة إليكترونيات بريطانية نشطة والتى كانت ترغب فى الابتكار المستمر من أجل البقاء . لقد كان برنامجهم التطويرى التقنى محكوماً بإجراء معقد ، غير أن الإدارة العليا أصبحت واعية بأن نظامها التخطيطى المنطقى كان يقوم بالتخلص من الأفكار المؤذية والفرص الانتهازية . لهذا السبب فقد قاموا بتأسيس نظام مواز لتشجيع «أبطال الإنتاج» فلقد كانت تقام مسابقة يستطيع فيها كل فرد طرح أفكاره الجديدة الخاصة بالمنتجات . لقد منحت الشركة ثلاثة أشهر «إجازة راحة» للسماح للفكرة الفائزة بأن تستغل أو تستثمر . لقد كان هناك على الأقل شخص واحد من الشركة فى إجازة راحة فى كل الأوقات وبالتالى فقد كانت النتيجة القائمة على الإبداع ذات قيمة عالية .

المستوى الرابع : منظمتك فى مقابل المنظمات الأخرى (بقية المنظمات) .

المستوى الرابع من التنافس والذى غالباً ما يكون مرغوباً على الدوام هو : التنافس بين المنظمات . فإذا كان هناك – على سبيل المثال – مصنعُ للأكياس الورقية يتنافس مع مصنع آخر فإن كليهما سيكونان أكثر حدة ويظلان على الدوام متحفزين إذ بدون التنافس لا يمكن أن يكون لدى أى من الشركتين الحافز القوى للتغيير أو إعادة النظر فى ممارساتها الحالية بصورة حاسمة .

ويجب على المنظمات أن تتنافس وذلك من أجل مقابلة احتياجات العميل . لقد قال ديفيد أور David Orr الرئيس السابق لشركة يونيليفر Unilever «إننى أرغب دائماً فى

أن أوجه عين الرعاية إلى العمل ، ذلك لأنه إذا لم تتجاوب (الشركة) على الدوام مع مايتطلبه العميل ، فإنه عندئذ من المحتمل أن تكون المشكلات مترصدة عن قرب».

إن هناك خطراً دائماً وهو أن منظمة أخرى سوف تقوم بصناعة ماتنتجه شركتك أو تقدم الخدمات التى تقدمها أنت وذلك بطريقة أفضل وأرخص وأسرع مما تستطيع . هذا التهديد ينبغى أن يجعل كل شخص يقظاً ، غير أن هناك تأثيراً جانبياً لهذا التهديد ألا وهو : أن المنظمات تناضل من أجل أن تكون مختلفة عن المنافسين الآخرين وذلك من خلال إيجاد «ميزة تنافسية ثابتة» والمحافظة عليها . وبهذه الطريقة فالإبداع يشجع كما أن الابتكار يصبح ذا قيمة . لقد قال لورد مورى Lord Murray ، السكرتير المتقاعد لمجلس اتحاد النقابات الاتحادية البريطانية : «يجب على المصنع أن يقوم بإيصال البضائع بالكمية المناسبة والنوعية المناسبة فى الوقت المناسب». إنه لمن سخرية الأيام أن وجهات النظر المحصنة والمحمية بالنسبة للكثير من قادة النقابات الاتحادية قد أثرت فى الماضى تأثيراً كبيراً للحيلولة دون تمكين المنظمات من تحقيق هذا الهدف .

فخلال العقدين السابقين عشنا مع تجربة مثيرة فى ظل إلغاء مبدأ التنافس . هذه التجربة تسمى : السياسة الزراعية العامة للمجموعة الاقتصادية الأوربية *
Common Agriculture Policy of the European Economic Community (EEC)
فماذا كانت النتيجة ؟ إنه على الرغم مساعى البيروقراطيين وهو (مصطلح شائع خاص بالبيروقراطيين العاملين مع EEC) ، فقد كان هناك إنتاج غزيرٌ وفائضٌ لبعض المنتجات الزراعية ، غير أن الموقف قد تم اعتباره «تطرفاً كلياً» وذلك من قبل الكثير من المراقبين . هذا الموقف ربما لن يحصل إطلاقاً لو أنه تم السماح للتنافس الحر بأن يأخذ مكانه .

لذا يمكن القول بأن السخافات الاقتصادية غالباً ما تكون نتيجة مباشرة للتدخل فى العملية الطبيعية للتجارة الحرة .

ففى المملكة المتحدة تحاول الحكومة المحافظة التى قامت بتنفيذ برنامج ضخم «للتخصيص» – أى التحول إلى القطاع الخاص – خلال الثمانينيات ، أن تبرهن أن هناك فوائد كبيرة قد جاءت كنتيجة لهذا البرنامج . غير أن هناك شيئاً واحداً قد أصبح واضحاً على كل حال وهو أن مجرد تحويل الملكية ليس كافياً . إن تغيير المحتكر العام إلى محتكر خاص لن يعمل الشىء المطلوب ببراعة إنه لا بد وأن يكون هناك تنافس حقيقى .

---

* هذه محاولة لتنظيم المنتجات والأسعار ، وذلك بدلاً من أن يسمح لقوى السوق من أن تقرر ذلك .

المستوى الخامس : التنافس العالمي .

تصور بلداً لا يوجد به إلا مصنعٌ واحدٌ فقط لصناعة الثلاجات في حين أن الاستيراد ممنوع ، وبالتالي فإنه إذا ما أراد شخص ما ثلاجة فإنه يستطيع أن يشترى فقط من إنتاج واحد . إن هناك شكاً قليلاً في أن المنتجات من هذه الثلاجات سوف تحقق أدنى المعايير فقط فيما يتعلق بالتصميم والأداء . وبالتالي وبدون بديل تنافسي فإن المنتجات ذات الكفاية المتدنية ستكون مقبولة .

إن التقليد الصناعي الغربي قائم أصلاً على التنافس . فعلى سبيل المثال تأمل اتجاه تطور الحاسبات الآلية الشخصية في السنوات الحديثة . لقد كان هناك انفجار أو توسع في الاختراع والمبادرة ، وذلك لأن مصانع الحاسبات الآلية التنافسية كل منها يحاول التقدم على الآخر في محاولاتهم جني المحصول الناجم عن هذا التوسع في الاختراع . إن أولئك الذين هم أكثر إبداعاً وأكثر دراسة لفعالية التكاليف وأكثر سرعة في التصرف سوف يبقون ، لذا فإن العميل سوف يستفيد من الاختيار الحر . المثال التوضيحي الآخر لهذا المبدأ – مبدأ التنافس العالمي – هو الاختلافات الهائلة بين نوعية السيارات الروسية والغربية الأوروبية . إن الاختيار الحر يتطلب من مصانع السيارات الأوروبية أن تواصل كفاحها من أجل الاستمرار في التقدم . هذا الوضع ليس منطقياً بالنسبة للكتلة الشرقية من أوروبا ، حيث يصبر الزبون على التصميم السيئ والمنتج غير الكفء ، وفي المملكة المتحدة عادة ما يعاني الزبون عندما تكون الحكومة محتكرة . إن النجاح الذي تحققه صناعة الزيت من الأرباح التي تجنيها من استغلال أو استثمار المصادر الطبيعية هو حالة تاريخية ممتازة تعبر عن فوائد التنافس ، وحيث إن كل الشركات تتنافس من خلال وسائل قوية فإننا جميعاً نستفيد .

نحن نعتقد أن العالم كله يستفيد عندما يوظف التنافس بحرية . ذلك أنه عندما يصبح العالم أكثر فأكثر سوقاً واحدة فإن التنافس داخل البلد الواحد غير فعال . لذا فإن التنظيم يجب أن يكون جيداً وذلك بأن تتشابه الاهتمامات في أي مكان من العالم وإلا فإن الأمان سيكون شيئاً من الوهم . إننا نعيش في ظل اقتصاد عالمي متقارب ، ولذا فإن الكثير من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية هي النتيجة المباشرة لعدم القدرة على التنافس على المستوى العالمي . إنه لا يمكن أن يوجد حل طويل الأجل للمشكلات الاقتصادية دون وجود حافز تنافسي .

الناس التنافس ، إذا كانت لديهم فرصة للكسب . فمثلاً قالت الطالبة سامانثا فرانسيس Samantha Francis ، ابنة أحد مؤلفى هذا الكتاب « أنا أعتقد التنافس ، أنا لا أرغب فى أن أفوز لمجرد البحث عن الفوز ، لكننى سعيدة دائماً بأن أجد شخصاً ينافسنى ، إن التنافس يظهر أفضل ما لدى » . إننا كمؤلفين لا يمكن أن نقول عن التنافس أفضل من هذا القول .

خلاصة :

المبادئ الجوهرية – البقاء للأصلح :

- غياب التنافس يلحق الضرر بالناس والمنظمات والأمم .
- التنافس شيء طبيعي بالنسبة للبشر .
- ينبغي للمديرين أن يتعلموا الكثير بخصوص الاستخدام البناء للتنافس باعتباره دافعاً أو حافزاً .
- الفوز هو عبارة عن مجموعة من المهارات التى من الممكن تعلمها .
- ليس كل التنافس مثمراً .
- التنافس ليس غاية فى حد ذاته ، لكنه وسيلة يمكن استخدامها .
- التنافس بين الأفراد من الممكن أن يكون دافعًا قويًا لكن من الممكن أن يكون أيضًا ضد الإنتاج .
- يجب أن يسعى المديرون إلى أن يجعلوا كل الموظفين فى طائفة الفائزين .
- يكسب الناس من التنافس عندما يكون ذلك مقابل معايير محددة .
- يجب أن يتم تشجيع المحاسبين على تقديم بيانات تنافسية .
- التنافس داخل الشركة أمر حاسم بالنسبة للفعالية ككل .
- تنجح الأمم اقتصادياً ، فقط ، إذا كانت تتنافس على المستوى العالمى .

خمس خطوات عملية لتشجيع التنافس :

١ – ينبغى أن يتم تقييم كل الأفراد وذلك من أجل معرفة مدى توافق أعمالهم مع المعايير العليا . كذلك ينبغى إيجاد الطرق لحث الأفراد على التنافس مع أنفسهم (أسوة بالرياضيين) . على ضوء ذلك قم بإيجاد دورات استشارية منتظمة للتطوير الذاتى والتى يقوم المديرون فيها بإعطاء كل موظف معلومات عن الأداء الفردى ويناقش معه كيفية عمل التحسينات .

٢ – الفرق التى تقوم بأعمال متشابهة غالباً مايتم تحفيزها بالتنافس . لذا ينبغى أن تقوم بتحديد أو تعيين الفرق التى من خلالها يمكن أن يكون هذا العمل مفيداً ، على أن تزود هذه الفرق بالمعلومات الجديدة ، حيث إنه من خلال ذلك يمكن الحكم على الأداء التنافسى . انصح المديرين والمشرفين بأن يشجعوا التنافس ومكافأة الفائزين .

٣ – أوجد مشروعاً للتعرف على الاستخدامات غير البناءة لمبدأ التنافس . عندما لا يتم الكشف عن العوامل الهدامة ، فإن هذا يجب علاجه من خلال إعادة تعريف أو تحديد الأهداف لجعلها واضحة بحيث تكشف عن العدو الحقيقى .

٤ – اطلب من جماعة المحاسبين أن يعيدوا فحص المعلومات التى يبرزونها ، على أن يقدموا تقريراً عن الكيفية التى من خلالها يمكن استخدام هذه المعلومات بطريقة أفضل ، وذلك من أجل التعزيز التنافسى داخل المنظمة .

٥ – أوجد نشرة إعلامية تقدم من خلالها أحدث المعلومات فيما يتعلق بأداء منظمتك مقارنة بمنافسيك . قم بشراء عينات من إنتاجهم على أن يتم تحليلها بعناية . تأكد بعد ذلك من أن كل موظفيك يعرفون جوانب القوة فى الطرف المضاد .

المراجع :

1 - See review in London Sunday Times, January 17, 1986, p. 1.

2 - Guidelines for Directors . 1982. (1982). London: The Institute of Directors, p. 15.

3 - Darwin, C. (1982). On the Origin of Species. Burrow, J. W. (Ed.). London: Penguin Books.

الفصل الخامس عشر

استغلال الفرص : من يجرؤ يكسب

على الرغم من وجود تخطيط رائع فإنه من المحتم أن هناك فرصاً وتهديدات سوف تحدث . لذا فإن المنظمات لا يمكن أن تتجاهل الأمور الفجائية ، وبالتالى فإنه من الحكمة العملية أن تبحث هذه المنظمات عن فرص فى الخارج بدلاً من أن تعطى مجالاً للآخرين لينتزعوا أفضل الفرص . إن الفرص يجب أن يتم انتهازها بسرعة على الرغم من أن هذا قد يتضمن المخاطر . لذا فإن المنظمة الناجحة هى التى تلزم نفسها باستغلال الفرص ، وبالتالى فهى تتبنى هذه القيمة : من يجرؤ يكسب .

إنه لمن الممكن أن ترى مجموعة من المديرين مبهورين وهم يستمعون إلى شخص منجز وناجح ومتميز وهو يصف مغامراته التجارية . إن المديرين تسرى فى دمائهم الإثارة من خلال سماعهم لحكايات التحدى والنجاح التى تسبب تدفق (الكظرين) فى الجسم .

إن عادات وتقاليد المهنة أو العمل مليئة بحكايات المديرين الذين رأوا الفرصة وانقضوا عليها ، ثم حولوا الإمكانية الخارجية إلى حظ تجارى سعيد ، هذا التصرف هو مايطلق عليه استغلال الفرص . إن أصحاب المشاريع الناجحين ملتزمون بأن يكتسبوا المهارات والقوة التى تمكنهم من انتهاز واستغلال الفرص .

إن مستغلى الفرص لديهم وجهة نظر خاصة عن العالم فهم ينظرون إليه على أنه معقد بدرجة كبيرة ، ومضطرب ، كما أنه متغير على الدوام بطرق لايمكن التنبؤ بها . «إن التغير المستمر وُجد ليبقى» حيث إنه يعد مكافأة لأولئك الذين يجرؤون على استغلال الفرص من أجل أن يكسبوا ، على أنه فى البيئات المتقلبة هناك الكثير الذى يمكن تخطيطه لاستغلال الفرص ، لكن هناك دائماً عناصر لا يمكن التنبؤ بها والتى تقدم عائدات غنية بالنسبة لمستغلى الفرص الذين يطورون متعة الاكتشاف والاستغلال السريع للإمكانات الجذابة .

إن استغلال الفرص أكثر من مجرد نوعية ، إنها ظاهرة ثقافية داخل المنظمات والمجتمعات . فعلى سبيل المثال ، لقد كان السبب الرئيسى للإنتاج غير الكفء للمصانع البريطانية فى العقود الحديثة هو فشل مديرى هذه المصانع فى أن يكونوا ناجحين فى

استغلال الفرص . ففى القرنين الثامن عشر والتاسع عشر كانت قدرة المصانع البريطانية مشهورة عالمياً فى كونها مستثمرة للإبداع. فقبل عام ١٩٣٩م كانت المملكة المتحدة توصف بأنها منهوكة القوى تسير من الاقتصاد المتوسط إلى الانحدار الأخير ، غير أنه الآن هناك دلائل أمل على انبعاث قيمة استغلال الفرص فى الإدارة ، وذلك عائد إلى أن سياسات الاقتصاد المختلفة قد نشطت الأشخاص الكامنين المنتهزين للفرص . إن استغلال الفرص ليس ببساطة هو الإبداع ، ذلك أن الابتكار نفسه غزير فى بريطانيا . فقد أظهرت دراسة مسحية أجريت عام ١٩٨٧م بواسطة وزارة التجارة العالمية اليابانية أن أكثر من (٥٥٪) من الاختراعات الهامة منذ الحرب العالمية الثانية كانت بريطانية ، والذى يعنى أنها أكثر من أى بلد آخر فى العالم بما فى ذلك الولايات المتحدة (٢٢٪) واليابان (٦٪) ، إلا أن مشكلة بريطانيا هى عدم قدرتها على خوض المجال الفنى للفرص والأفكار الإبداعية بنجاح . ويمكن توضيح هذا الموقف من خلال هذه النكتة : يقال إن أحد الطيارين الروس هرب إلى اليابان بأحدث طائرة ميج MIG مقاتلة ، وفى اليوم التالى طلبت السلطات الروسية من اليابان أن يعيدوا إليها طائرتها . وقد استجاب اليابانيون لهذا الطلب بقولهم « نعم بالطبع ، كم عدد الطائرات التى ترغبون من هذا النوع ؟ » .

لقد كان آدم سميث محقاً عندما قال إن الناس يقدمون أفضل مساعدة للصالح العام وذلك من خلال اهتمامهم بأنفسهم . إن « ثقافة المشروع » تتطلب أن يكافأ الناس مقابل الإنجاز بدلاً من مكافأتهم على أساس امتلاكهم للحاجات » .

نحن نحتاج فقط إلى أن ننظر من حولنا لنرى أن استغلال الفرص واقع فى كل مكان . لذا فربما يكون أكبر مجموعة ناجحة من منتهزى الفرص فى المملكة المتحدة خلال العشرين السنة الماضية هم أصحاب المحلات الصغيرة ، الذين هم من سلالة الهنود الذين رأوا أن منشآت الأعمال الصغيرة التى تبيع بالتجزئة كانت تفقد كثيراً من التجارة الممكنة . لذا فقد غيروا القواعد واستطاعوا السيطرة على التجارة .

واليوم فإن هناك القليل من المجالات أو الأماكن التى لا يوجد بها آسيويون يقومون على تشغيل المحلات التى نمت وازدهرت وذلك لأنهم يقدمون خدمة مطلوبة . إن الفرص دائماً متواجدة حتى فى الظروف التى تعتبر أقل أملاً فى تقديمها .

الإلهام الفردى هو المرحلة الأولى لاستغلال الفرص ، لكن هناك الشىء الكثير بالنسبة لهذا الأمر الذى هو أكثر من مجرد الدافع ، ذلك أن الحاجة لاستغلال الفرص

يجب أن تكون حقيقية ، كما أن منتهزى الفرص يجب أن يكونوا قادرين على انتهازها فالرؤية بالنسبة لمستقبل أفضل من الممكن أن تُشكل أو يتم صياغتها .

لقد كان إدوارد دى بونو Edward de Bono ، واحداً من أفضل المفكرين المبدعين فى الإدارة فى فترة ما بعد الحرب العالمية ، فهو يعتقد بشدة استغلال الفرص حتى أنه كتب كتاباً [١] حول الموضوع ، يقول فيه «إن استغلال الفرص عامل حقيقى فى العمل مثله فى ذلك مثل المواد الخام والعمال أو التموين - غير أنه لا يوجد إلا عندما تراه » . لقد استطرد المؤلف إدوارد دى بونو فى سرد قصة شخصية تبين أنه عندما كان يريد بناء سلم مرتفع فى شقته ، حصل على عروض غالية ، بعضها يتضمن تأخيراً فى البناء تصل مدته إلى أربعة أشهر . عندئذ جاءه الإلهام ، فقد استدعى صاحب معرض مقاول لبناء السلم والذى تم عمله خلال (٢٤) ساعة بنصف تكلفة البناء المعهودة . إن هذا التصرف هو فى الواقع استغلال للفرص .

فاستغلال الفرص أكثر من مجرد وسيلة إدارية ، إنها فلسفة للحياة . فنحن نعرف صديقاً لنا غير يهودى يطلب دائماً طعام (كوشر- Kosher) فى أى وقت يسافر بالطائرة . لماذا ؟ ذلك لأن طعام الكوشر يعد خصيصاً على متن الخطوط الجوية وأن صديقنا يحصل على وجبة واحدة بدلاً من الوجبات المعدة بالجملة . ومثال آخر فقد تبين لجيرالد فرانسيس Gerald Francis ، ابن أحد المؤلفين ، أن الأطفال فى فصله الدراسى يصبحون شديدى الجوع فى منتصف النهار . وبدون إخبار والديه تماماً فقد كان يشترى كمية من الحلوى وهو فى طريقه إلى المدرسة . وبالتالى فإنه عندما يصبح الأطفال فى شدة الجوع فإن جيرالد يبيع حلوياته بثلاثة أضعاف ثمنها ، وعلى الدوام فقد كان يضاعف نقوده الجيبية بهذه الطريقة ، حتى من خلال المفاوضات التجارية المتعلقة بالتخفيض مع صاحب الحانوت وذلك من أجل شراء كمية أكبر من الحلوى . أما فى الصيف فهو يتاجر بالمشروبات الغازية «المثلجة» حيث كان يحافظ عليها متجمدة فى أكياس خاصة . ومن المثير أن هذا العمل استمر لمدة سنتين فقط ، وبعد ذلك كان على جيرالد أن يبحث عن فرص جديدة قائلاً « كلما يكبر الأطفال ، يصبحون أكثر حكمة ، لذلك يجب أن أفكر فى طرق جديدة لكسب النقود » .

مثل هذه الأمثلة كثيرة . فالسياح فى جنوب إيطاليا من الممكن أن يروا مثالاً جيداً على استغلال الفرص إذا هم واصلوا السير إلى فوهة بركان Mt. Ve فيزوفيس suvius فهناك يوجد مقهى صغير قبل الطريق النهائى للحمم البركانية

المتناثرة مباشرة . وعندما يدرك السواح أنهم سائرون فى ذلك الطريق فإنهم عندئذ يمرون بسيدة وقد تقطعت أحذيتهم من المشى . هذه السيدة عندما يمر بها السائح ذو الحذاء السيئ ، فإن السيدة صاحبة القهوة تنتهز الفرصة وتمسك ضحيتها (السائح) من كتفه وتقول « إن الحذاء لايصلح للمشى استأجر هذه الحذاء بألف ليرة فقط » . لذا فإن الكثير من السياح ينطلقون بسرعة إلى المقهى ثم يظهرون وهم يلبسون أحذية مبطنة بالبلاستيك . إن القصة لاتنتهى عند هذا الحد ! حيث إن منحدر الجبل مترب وبالتالى فإنه عندما يمر السياح المتعبون أثناء عودتهم من البركان بنفس المقهى فإن صاحبة المقهى تستغل وبذكاء الفرصة مرة أخرى لتقف ومعها مجموعة من فرش الأحذية وكذلك صحن ال «بقشيش» . لقد حصلت السيدة بهذا العمل على «جائزة مستغل الفرص لهذا الشهر» .

مثل هذه القصص يجمع بينها شيء مشترك وهو : أنها مليئة بالحياة والنشاط وكذلك المخاطرة . إن استغلال الفرص يعد وقفة تجاه الحياة التى هى أساساً كائنة . إن استغلال الفرص يمثل أسلوباً لإنجاز أو تحقيق الخصائص الأساسية للروح البشرية ، وبالتالى فإنه لايمكن أن تكون هناك نظرية للدوافع متكاملة بدون قيمة استغلال الفرص .

استغلال الفرص الفردية :

لقد تعلم الأفراد من مستغلى الفرص أن يفكروا بطرق خاصة ، كما اتخذوا قراراً شخصياً بألا يندفعوا أو ينجرفوا على الدوام بصورة سلبية فى الحياة . إن الشخص مستغل الفرص يتسم بوجود حس البحث والتقصى وذلك من حيث الملاحظة غير المتميزة ومراقبة الأحداث الظاهرة للعيان والتى من المحتمل أنها تقدم الفرص . هذه الفرص من الممكن عندئذ أن تستثمر أو تتجنب وذلك اعتماداً على حصافة مستغل الفرص والمكافأة والعقاب المحتملة بالنسبة للنجاح .

هناك الكثير الذى من الممكن تعلمه فيما يختص بطبيعة استغلال الفرص وذلك من خلال دراسة السير أو التراجم الشخصية للأفراد الناجحين فى أى مجال من مجالات الحياة . إن السيرة هى عبارة عن خبرة كل شخص وبالتالى فهى تتطلب استغلالاً شخصياً للفرص . فالشخص الذى ينتظر بسلبية - أى دون أن يعمل شيئاً يذكر - من أجل أن يتم الاعتراف به فإنه يتبنى استراتيجية تحمل درجة خطر عالية من الفشل .

إن مستغلى الفرص الفاعلين يتخذون المبادرات من أجل جعل الأشياء المفيدة تحدث لصالحهم . فهم يجدون إمكانات أو احتمالات جديدة ، وغالباً غير متوقعة ، والتى من الممكن استغلالها .

يتطلب استغلال الفرص خصائص شخصية محددة ، وهى التى تم توضيحها من قبل ريتشارد بوياتزس Richar Boyatzis [٢] وذلك باعتبارها المؤهلات الأساسية للنجاح فى المستويات الإدارية العليا . لقد وجد بوياتزس فى دراسته أن هناك ثلاث خصائص أساسية أطلق عليها «توجه الكفاية Orientation Efficiency » «والمبادرة بالنشاط Proactivity » و «الاستخدام التشخيصى للمفاهيم Diagnostic Use of Concepts والتى تمثل فى رأينا جوهر استغلال الفرص بغض النظر عن المسميات أو الألفاظ التى تحملها وهذه الأفكار لها مزايا حقيقية يمكن توضيحها على النحو التالى :

الخاصية الأولى : « توجه الكفاية » .

وتصف شخصاً ما يتمنى أن يؤدى الأشياء بطريقة أفضل - ربما أفضل من الشخص الذى عملها سابقاً ، وأفضل من أى شخص آخر ، وأفضل من المعاييرالمقررة لعمل هذه الأشياء . فالشخص الذى لديه درجة عالية من التوجه نحو الكفاية يفكر بلغة المعايير ، والمقاييس والإنجاز . فهو أو (هى) شخص مبدع ولديه مهارات عالية فى وضع الأهداف والتخطيط والتنظيم . إن الأفراد الذين يتسمون بهذه القدرة أو الإمكانية من الممكن تمييزهم أو التعرف عليهم ، وذلك لأنهم :

- يضعون أهدافاً متحدية لكنها واقعية .
- يتخذون مخاطر معتدلة .
- يقيسون إنجازاتهم .
- لديهم معايير داخلية للعمل قابلة للوصف بوضوح .
- يصوغون معاييرهم بوضوح .
- يكتبون الخطط ويراجعونها .
- يحددون تصرفات معينة من أجل أن يتم اتخاذها .

- ينظمون الموارد (النقود ، والوقت ، والأفراد ... إلخ) .
- يتحدثون بخصوص «العائد من الاستثمار» و «المكافأة مقابل الجهد» ... إلخ .
- يراقبون من أجل تحديد نسبة الانحراف عن المعايير .

الخاصية الثانية : « المبادرة بالنشاط » .

يصف هذا المفهوم الميل نحو القيام بأداء عمل أو إنجاز شيء ما . لذا فالنشاط يشجع بشكل مقصود . إن الشخص المبادر بالنشاط يرى نفسه مصدراً للتصرفات فى الحياة . لذا فالأفراد المتسمون بهذه الإمكانية من الممكن تمييزهم أو التعرف عليهم ، وذلك لأنهم :

- ينظرون إلى الحياة ويصفونها على أساس أنها اتخاذ إجراء أو تصرف .
- يشعرون ويعلنون بأنهم وكلاء التغيير .
- يشعرون بأنهم «المسيطرون» على مجرى حياتهم .
- يشعرون بأنهم «المتحكمون» فى حياتهم .
- يبادرون أو يبتكرون الأحداث (الاتصال ، والمقترحات ، واللقاءات ... إلخ) .
- يمتلكون المهارات الخاصة بالبحث عن المعلومات وحل المشكلات .
- غالباً ما يتخذون الخطوة الأولى .
- يتخذون خطوات متعددة لاحتواء العقبات الفعلية أو المحتملة .
- يطورون علاقاتهم بالأشخاص الذين يزودونهم بالمعلومات .
- يتحملون المسئولية فيما يتعلق بفشلهم .

الخاصية الثالثة لاستغلال الفرص هى «الاستخدام التشخيصى للمفاهيم»

تصف هذه الإمكانية منهجاً للتفكير والذى بواسطته يكتشف مستغل الفرص نماذج ذات معنى فى المعلومات . فهو ينظم ويصنف ويفسر الأحداث . كذلك فإن المعلومات يتم اختبارها بطريقة منتظمة وذلك فى مقابل المفاهيم . هذه الطريقة فى التفكير

استدلالية وبالتالى فإن المناهج التحليلية والعلمية ذات قيمة فى هذا الشأن . إن الأفراد القادرين على استخدام المفاهيم لتشخيص المواقف من الممكن التعرف عليهم وذلك لأنهم :

- لديهم نماذج أو نظريات لتفسير الحوادث .
- يقومون ببناء نماذج / نظريات لشرح الأحداث الجديدة .
- يعممون من أحداث محددة للمساعدة على الفهم .
- يسألون عن «خطة» قبل أن يبدأو أى مشروع .
- يطبقون نظريات التأثير لإقناع الآخرين بوجهات نظرهم .
- يدركون التلميحات التى تخبرهم أن مجموعة جديدة من المفاهيم ضرورية .
- يستطيعون استبعاد المعلومات التى ليست ذات علاقة .
- يصنفون المعلومات إذا كانت حاسمة أو مهمة أو ملحة .

تقدم هذه الإمكانات الثلاثة تعريفاً منظماً لمفهوم استغلال الفرص ، وعلى الرغم من أن مثل هذه الخصائص من الصعب تلقينها فإنها من الممكن تعلمها . إن تطوير مهارة استغلال الفرص الفردية من الممكن مساندته من خلال التطبيق المتعمد لعمليات التفكير الخاصة والسلوك التى تم وصفها . لقد ساعدتنا دراستنا للأشخاص مستغلى الفرص فى التعرف على ثمانى خصائص متميزة والتى يبدو أنها مشتركة فيما بينهم . هذه الخصائص هى :

- واعون بما يدور من حولهم .
- يعرفون بدقة ووضوح ماذا يحبون وماذا يرغبون .
- يبحثون للحصول على أفضل الموجود فى أى موقف .
- لا يسمحون لأنفسهم بأن يصبحوا مجهدين (ذلك أن التعب يبلد عملية استغلال الفرص).
- إنهم يتعلمون كى يعملوا شيئين فى آن واحد (مثل التدريب على الدراجة الثابتة فى الوقت الذى يشاهدون فيه التلفزيون).

- يمارسون عملية استغلال الفرص حتى عندما يكون الأمر لايستحق الانتباه أو الاهتمام (مثال ذلك محاولة الحصول على أفضل طاولة فى كل مطعم يدخلونه).
- يمنحون أنفسهم مكافأة وذلك عندما ينجحون فى استثمار الفرص .
- يختلطون بالآخرين الذين استطاعوا أن يطوروا المهارات المتعلقة بالتعرف واستغلال الفرص .

يتطلب استغلال الفرص استثمار وقت للتفكير . لذا فإنه ينبغى على المدير أن يكون قابلاً لأن يرفع رأسه من الانشغال بالأمور الآنية أو الإنجازات قصيرة الأجل وذلك كى يفكر فى إمكانية تحقيق مستقبل أفضل . إن التأمل يعتبر متعة ضرورية بالنسبة للشخص مستغل الفرص ، وإن الشخص مستغل الفرص يحذر أن يظل على الدوام مشغولاً مادام هذا يقلل من الوقت المخصص للتفكير . إن مستغل الفرص الفعال سوف يكون مستعداً لأن يصبح صاحب عمل متميز غير أنه سوف يحاول على الدوام أن يقلل من أخطار الفشل . هذه العملية التى تم وصفها بأنها « التحفظ فى مجال المبادرة بالنشاط » تعد جوهر قيمة استغلال الفرص الفردية .

استغلال الفرص التنظيمية :

مع تزايد الوقت أصبحت المنظمات تؤيد استغلال الفرص كطريقة للحياة . ففى السنوات القليلة الماضية ، حتى شركة أى بى إم IBM الجبارة أدركت ذاتها أنها أصبحت أقل اتساقاً وتناغماً فى أدائها . وبالطبع فإن المنظمات لا تستطيع أن تكون مستغلة للفرص بذاتها ، لكنها تستطيع أن توفر المناخ الذى ينشط فيه الشخص مستغل الفرص ، هذا الوضع يتطلب وجوب أن يحل الهيكل التنظيمى المرن محل المركزية الشديدة فى اتخاذ القرار والبيروقراطية . إن العالم مكان متقلب ومتغير لذلك فإن عدم القدرة على التنبؤ سوف تحدث وأن الفرص تظهر عندما تكون درجة توقعها قليلة . لذا فإن المنظمة المتسمة باستغلال الفرص لديها الجرأة لأن تستغل موهبة اكتشاف الأشياء . لقد كانت إحدى المديرات التنفيذيات ترغب فى أن تكون شركتها «مثل الحيوان الوحشى المتحفز» . لذا فإن استغلال الفرص التنظيمية يبدأ باستخدام الأساليب المتقنة جيداً من أجل فحص البيئة بدقة . إن المنظمة الذكية لا تستغل حوادث الحظ فقط ولكن توجد أو تهيئ الفرص أيضاً . لقد أخبرنا مدير إدارى قائلاً « بما أن

العالم أصبح أكثر تنافساً ، فإن المنظمات يجب أن تكون متسمة باستغلال الفرص وإلا فإنها ستواجه خطر الإفلاس . وهذا هو الأمر بكل بساطة » .

ومما يدعو إلى السخرية أن بعض الجهود التى بذلت لجعل الإدارة ذات طابع محترف قد قَوضت - من غير قصد - قيمة استغلال الفرص . فعلى سبيل المثال تأمل مايحدث فى كثير من المنظمات الكبيرة عندما يتم إعداد الخطط السنوية. فالأساس لهذا الإجراء التحليلى المتقدم يبدأ بشهور قبل « يوم التقديم أو الشرح » حيث يتم تفحص البيئات التى سيتم فيها تنفيذ هذه الخطط بدقة ، وتقاس المخاطر كما تقام البدائل المدروسة . وتبعاً لذلك فإن الصورة القوية للمديرين تتطلب خطة متلاحمة ومنطقية ومكتوبة وفقاً للمعاييرالفكرية العالية . لذا فإن المديرين ذوى المراتب العليا غالباً مايوظفون خريجى مدارس إدارة الأعمال وذلك من أجل العمل كمتخصصين فى التخطيط . عندئذ تمر الأشهر بينما تقترح الخطط وتعدل أو تنقح ثم يتم تقديمها أو شرحها مرة أخرى . وعندما تتم الموافقة على الخطط أخيراً ، فإن الوثائق الاستراتيجية للخطة من المحتمل أن تكون قد أغفلت معظم العناصر المتعلقة باستغلال الفرص . لقد أخبرنا أحد المديرين بمشاعر قوية قائلاً «إن الخطط المنطقية طويلة الأجل قد حطمت الإمكانية فى أن ندير من خلال استخدام خبراتنا . إن الفنيين يمتلكون القوة وهذا موقف خطير». وببطء ، فإن المحاولات لتطوير أنظمة التخطيط الاستراتيجى وتعزيز قيمة استغلال الفرص قد أدخلت فى الإدارة ، وبالتالى فإن المديرين المتسمين باستغلال الفرص يشجعون الاتجاهات التى تنادى بالابتعاد عن تقديس مبادئ المنطقية والتنبؤ المسبق .

وبالإضافة إلى تحيز المعارضين لاستغلال الفرص وذلك من قبل الكثير من أنظمة التخطيط ، فإن هناك عائقاً آخر متعلقاً بفعالية استغلال الفرص فى الشركة . ذلك أن أولئك الذين ترقوا فى الأدوار القوية غالباً مااكتسبوا مكانتهم العالية من خلال كونهم مرؤوسين ممتازين . مثل هؤلاء الناس بارعون فى تخصصاتهم . يقومون بالإدارة بدرجة عالية من الإتقان ، كما أنهم يبتكرون الأنظمة الرائعة ، غير أنهم ينحون بطبيعتهم اتجاه الأمان والاستمرارية . فمن خبرتنا أن المنظمات الناجحة تحاول أن تتجنب المخاطرة من خلال العمل الجاد وذلك من أجل تزويد الأفراد الذين لديهم ميل نحو الاهتمام بالمشروع فرصة لاستعادة أنفاسهم . هذا الإجراء يبنى الديناميكية لدى الإدارة العليا ، وذلك لأن الأفراد الذين لديهم القدرة على استغلال الفرص يتمتعون بالجرأة لإحراز الفوز .

على الرغم من أن التغيير المؤثر من النادر أن يتم استخلاصه من الافتراضات التقليدية ، فإن المطلوب هو شخص واحد لديه القدرة على تصور مستقبل أفضل كما أن لديه القوة المتمكنة من أجل المضى من خلال الأفكار الإبداعية . هذا الشخص هو «بطل الإنتاج». وكلمة بطل تعنى الفرد الذى يناضل لأى سبب ، إنه ذلك الشخص الذى هزم كل خصومه فى أى تجربة قوة أو مهارة ، كما أنه مستعد لأن يتبارى مع أى منافس (Shorter Oxford Dictionary) . إن استغلال الفرص يمثل خاصية للأفراد الأبطال ، وبالتالى فإن أى نظام ينبغى أن يسمح للأبطال بالظهور . هذه العملية تلاحظ فى الظهور المستمر لمؤسسات الأعمال الصغيرة ، والتى ليس لديها غنى أو ثروة مؤسسات الأعمال الكبيرة ، ذات الاهتمامات المحددة تحديداً جيداً ، ولكنها مدعمة بالأفراد ذوى القوة المتمكنة والاستعداد لانتهاز أى فرصة .

إن على المنظمات الكبيرة أن تعمل بجد وذلك من أجل أن تتجنب اكتساب القصور الذاتى الذى يحول دون استغلال الفرص . إن مشروعات اليوم لايمكنها من أن تتحمل الانتظار من أجل أفراد معينين لمناصرة الأفكار الرائعة ، ولكن يجب على الإدارة العليا أن تنظم استغلال الفرص . فمن خلال التاريخ تبين أن هناك الكثير من المنظمات التى تقدم باستمرار الأفكار الجديدة والتى يتم القضاء عليها فى مهدها من قبل أعضاء الإدارة المتوسطة غير المتحمسين . إن الكثير من مديرى الإدارة العليا ليكافَؤون وذلك بسبب حفاظهم على الضبط والتقليل من الفاقد ، ومع الإيمان بأساسية هذه الأشياء ، فإنه يجب على المنظمة كذلك أن تتجنب الحد من استغلال الفرص وذلك ببساطة لأن الأمر يبدو غير ملائم .

ومن الممكن أن يعاد توجيه المنظمة كى تعمل على تقدير أكبر للعوامل الاقتصادية . فالشركات مثل مجموعة داو كيميكال Dow Chemical أوجدت بقصد سياسة من أجل إعادة بناء ثقافة المنظمة وفقًا لمعايير تجارية . وقد تضمنت الخطوات التى اتبعتها مجموعة داو Dow ما يلى :

- طرح السؤال المتعلق بمراجعة الأداء «ما الذى عملته ويعتبر جديداً ؟ » .
- تعيين مدير إدارة عليا متحمس لمعتقداته ولكن عملى بحيث يكون مسئولاً عن تقليل أثر البيروقراطية .
- كن مستعداً للتصرف على غير العادة المتبعة .

- قم بتشكيل مجموعة تنفيذية من المستوى الإدارى الأعلى وذلك من أجل دفع الإبداع العملى .
- تأكد من أن الأفكار الجديدة التى قد تم التعرف عليها من قبل المعنيين بالأمور التكنولوجية .
- وجه وشاور وأقنع الأفراد بأن التغيير شىء أساسى وذلك من خلال تقديم حالات معدة إعداداً جيداً .
- أقنع المديرين بأنهم إذا لم يكونوا جزءاً من الحل فإنهم جزءٌ من المشكلة .
- أجب بإخلاص عن أسئلة المتشككين وذلك من أجل بناء الثقة .
- قم بإعادة التنظيم وذلك لأجل جعل المصادر الجديدة متوافرة من أجل التطوير .
- جعل متخصصى التطوير على صلة - قريبين - من السوق .
- إزالة التركيب الهرمى المفرط فى التنظيم الإدارى وذلك من أجل السرعة فى عملية اتخاذ القرار .
- تحديد وإزالة معوقات الاتصال .
- إيجاد إدارة للمشروع ممولة بشكل مستقل .
- تقديم التسهيلات لاحتضان وتطوير مشاريع جديدة .
- صنع مكاسب أساسية من أجل إحراز مواطئ أقدام فى التكنولوجيا الجديدة .
- حارب الميل البيروقراطى الذى يحاول سحق المكاسب الجديدة .

لقد اقترح إدوارد دى بونو Edward de Bono أنه ينبغى على الشركات أن تشكل نظاماً للبحث عن الفرص وذلك من خلال إيجاد ما يسمى بـ «مدقق الفرص» المنتظم .

إن كل مدير تنفيذى مطالب بأن يقوم بالتمحيص بصفة منتظمة «لمجال فرصته». فعلى مستوى الشركة تقوم «فرق استغلال الفرص» بتنسيق عملية البحث بالنسبة للأفكار الواعدة الجديدة . لقد أشار الكاتب بأن مديرى الإدارة التنفيذية فى الشركات الكبرى مدربون على حل المشكلات بمجرد ظهورها ، وذلك بدلاً من انتهاز الفرص عندما تسنح . هذا الاتجاه فى تدريب المديرين يمكن أن نطلق عليه «التركيب السلبى لاستغلال الفرص» . لقد عكس إدوارد دى بونو Edward de Bono فكرتنا وذلك عندما

كتب موضحًا أن كلمات «استغلال الفرص» و «مستغلى الفرص» تحمل فى طياتها معانى ذات دلالة . إذ إنهن يقترحن نسرًا حوامًا بدلاً من عقاب حوام .... إن المعنى المغاير لمفهوم البحث عن الفرص ليس الثبات أو التحفظ وإنما الركود أو الضمور .

إن المثال التوضيحى المشوق للأهمية الحيوية لاستغلال الفرص التنظيمية قد تم تبيانه من خلال سوء الطالع الذى تعرضت له صناعة الاتصالات التلفونية البريطانية . فمنذ سنوات عديدة كان إنتاج هذه الشركات يملى عليها من قبل مكتب البريد المعهود . وعلى الرغم من أن معايير الإنتاج كانت صارمة فإن مستوى الإبداع كان منخفضًا ، غير أنه فى أواخر عام ١٩٧٠م فتح نظام التنافس من خلال ما يسمى بعدم وجود أنظمة موحدة الأبواب «De-Regulation» للمنتجات الراديكالية . فالمعدات من المزودين الأجانب بدأت تتنافس مع المصانع البريطانية . هذا الموقف أجبر على إحداث ثورة فى تنظيم شركات المعدات المتعلقة بالاتصالات التلفونية والتى - ولأول مرة - وجدت نفسها أنه من الواجب عليها أن تنشئ أقسامًا للتسويق كما تقوم بدراسة المستهلكين . ولذا أصبح من المحتم أن تنتقل فلسفة الإبداع والمرونة والاهتمام بالزبون من الإدارة العليا إلى المستوى الأدنى فى المنظمة . لقد حصل أحد الكتاب على فرصة للعمل كمستشار لدى مصنع أجهزة الاتصالات التلفونية ، وقد لاحظ أثناء عمله فى هذا المصنع أن التأوهات والاحتجاجات تحدث عندما تغير المنظمة بناءها وثقافتها والتكنولوجيا المستخدمة لديها كليًا ، وذلك من نموذج البيروقراطية القديم لتصبح مفعمة بفرص الاستغلال .

إن مستغل الفرص التنظيمية قد تم وصفه بدقة بأنه المقاول أو الملتزم entrepreneurial . إن المعنى الأصلى لكلمة المقاول هى «الشخص الذى يقوم بإخراج المسرحيات» . بعد ذلك أصبحت الكلمة مرتبطة بمستغلى الفرص التجارية ، وهم أولئك الذين ينتهزون الإمكانات التى يفشل الآخرون فى إدراكها أو استغلالها . إن المقاول أو الملتزم على الأكثر تحديداً ليس بالموظف المذعن ، ولذا فإنه يواجه صعوبات فى التلاؤم مع البيروقراطية المركزية . إن روح الالتزام لتميل إلى أن تتطور فى منشآت الأعمال الصغيرة ، فالتاجر الذى يعمل فى أسواق السلع الصغيرة أو الأشغال المعدنية من المحتمل بدرجة كبيرة أن يكون مستغلاً للفرص وأكثر مهارة من مدير الإدارة الوسطى المحكوم بالنظام فى منظمة كبيرة .

والاستغلال الناجح للفرص التنظيمية من الممكن تشجيعه من خلال ما يلى :

- تلتزم الإدارة العليا بصدق وإخلاص بالإبداع الناجح .

- تعمل الثقافة على تشجيع استغلال الفرص وذلك من خلال إظهار أن المغامرة ذات قيمة .
- تدريب المديرين فى مجال إدارة الإبداع .
- تكوين فرق عمل مختلطة من المطورين والمنفذين وذلك من أجل استغلال الأفكار .
- تقديم مكافأة مادية وصلاحية ملموسة كاعتراف بجهود المبدعين .
- السماح بتنمية المتفوقين فى مجال المنتجات .
- دعم مكامن تدريب وتطوير روح الالتـزام والتى تسـمح للمـشـاريع الخطرة ولكن المحدودة بأن تزدهر بمرور الوقت .
- إبداء النصح من قبل مسـتغلى الفرص ذوى الخبرة وذلك من أجل نقل اتجـاهاتهم ومهاراتهم لذوى المهارات المبتدئين .
- استنباط مشاريع للاقتراح مبنية على الخيال والتى تقوم بجمع الأفكار من عدد كبير من الناس .
- تقديم الوسائل الكفيلة بتقييم الأفكار بعناية .
- تحديد واستغلال مصادر تمويل مشاريع المجازفة والتى تساعد مشاريع استغلال الفرص للانطلاق والعمل .
- الحفاظ على قوة تجارية شاملة لجعل المصادر متوافرة بالنسبة للمشاريع التأسيسية .
- اكتساب المهارة العالية لتقويم الأسواق المحتملة للأفكار الجديدة .
- الاستعداد للتسامح عن السلوك غير المعهود الصادر من مستغلى الفرص الناجحين.

إن تشـجيع اسـتغلال الفـرص هى الوظيفـة الأولية للإدارة . حـيث إن بناء المنظمة يعنى أن أولئك الذين فى قـمة الهيكل التنظيمى يحتلون مناصب ذات امتيازات غير عادية . فـهم وحدهم فقط يستطيعون استغلال الفرص الرئيسة . وبالتالى فإن أولئك الذين يعملون فى أدوار المرؤوسين يعتمدون على مهارة استغلال الفرص الموجودة لدى مديرى الإدارة العليا . لهذا السبب فإنه يجب على المديرين أن يسلموا بأن عليـهم التزامًا أخلاقيًا فى أن يكونوا مستغلين للفرص . ذلك أنهم من خلال البحث عن الطرق الممكنة للنجاح أو المكسب فقط يمكنهم أن يقدموا نموذجًا إيجابيًا للقيادة والذين من

المحتمل أن يقتدى بهم موظفوهم . فى هذا المحيط من الممكن للضغوط الصادرة من الموظفين أو اتحادات العمال أن تقدم للإدارة حوافز مفيدة . ولتوضيح ذلك فقد قرر صاحب مصنع كهربائى أن يلغى الإنتاج غير النافع ، وبهذا الإجراء جعل ثلاثمائة من العمال فى المصنع لا ضرورة لهم لأن هناك من يقوم بأعمالهم فى المصنع . هذا التصرف دفع اتحاد العمال المديرين للقيام بإجراء آخر وذلك من خلال طرحه سؤالاً على كل مدير «ما الذى عملته لإيجاد منتجات أخرى لتعويض خط الإنتاج من العمال الذين أصبحوا لا ضرورة لهم ؟ إن الإدارة تعترف بأنها لم تأخذ فى الاعتبار بما فيه الكفاية الفرص المتاحة ، غير أنه تم الضغط عليها للقيام بإجراء دراسات وافية حول هذا الموقف وقد كانت النتيجة وجود معدل من الإنتاج الجديد والذى بالفعل أدى إلى زيادة التوظيف والمكاسب التجارية . إن استغلال الفرص تزدهر عندما نكون «طموحين إلى حد ما» أى عندما نشعر بعدم اكتمال المقومات الأساسية .

ملحـــق :

بينما كان هذا الفصل يعد ، حدثت صدفة غريبة كانت تمثل توضيحًا مذهلاً لمبدأ استغلال الفرص . فقد كان أحد مؤلفى هذا الكتاب يقوم بالجرى فى حديقة ريتشموند بارك Richmond Park وهو يفكر فى مفهوم استغلال الفرص ، وعندما انتهى من الجرى وفى طريقه للعودة إلى منزله اكتشف أنه قد وضع ساعته فى مكان ثم نسى أين وضعها ؟ . وبعد تفكير متأمل من خلال سلسلة أو سياق الجرى أصبح متأكداً من أن الساعة قد فقدت فى نهاية الجرى ، وذلك عندما حدثت المرحلة الأخيرة من تمرين التمدد والانحناء . وبالتالى فإن البحث تحت الأشجار لم يسفر عن شىء . غير أن دور الحظ كان موجوداً ، حيث كان منبه الساعة معداً ، إذ إنه فى الصباح التالى من الساعة الخامسة إلى السابعة كان الكاتب الذى يقوم بالجرى واقفاً فى المنطقة التى يقوم فيها بالتمرين ، عندها ومن الشجرة القريبة كان هناك طائر يقف عليها يسقسق غير أن هذه السقسقة لم تكن كافية لحجب النغمة الإلكترونية الحزينة القادمة من مجموعة العشب . لقد استجاب الكاتب لهذه النغمة مثل استجابة كلب الصيد الصغير ، حيث صار يتنقل من رابية إلى رابية مدركًا أن منبه الساعة سوف يقفل من نفسه بعد ثوان قليلة ، لحسن الحظ فقد وجد الكاتب الساعة ، وتعلم مرة أخرى أن استغلال الفرص ليس مبدأ إدارياً فقط ، بل هو فلسفة عملية لكل أنشطة الحياة اليومية .

خلاصة :

المبادئ الجوهرية – من يجرؤ يكسب :

- لايمكن أن يكون العالم خاضعًا للتخطيط الكامل : هذا يعنى أن الفرص دائمة الحدوث .
- قيمة استغلال الفرص تعنى أكثر من مجرد فلسفة إدارية : إنها أسلوب حياة .
- على الرغم من أن كثيرًا من الأفراد من الممكن أن يطوروا اتجاهات ومهارات استغلال الفرص ، فإنهم لم يشجعوا على ذلك فى البيئة البيروقراطية .
- عندما تفقد قيمة استغلال الفرص فى إطار المبادئ فإنها من الممكن أن تصبح وسيلة للاستغلال غير الأخلاقى .
- من أجل تشجيع مستغلى الفرص فإنه من الممكن للمنظمات أن تغير هياكلها التنظيمية وثقافتها .
- مهارة الالتزام ورعاية المشروعات غالبًا ما تتطور بشكل طبيعى فى المشاريع الصغيرة .
- إن إجراءات التخطيط الاستراتيجى الصارمة غالبًا ما تحول دون استغلال الفرص .
- يجب أن يبرهن بعض (وليس كل) مديرى الإدارة العليا على أنهم من مستغلى الفرص .
- يجب مكافأة الأشخاص الناجحين الذين يتسمون باستغلال الفرص وذلك من خلال الاعتراف والمكافآت المادية .
- يجب كذلك مكافأة مستغلى الفرص غير الناجحين وذلك من خلال الاعتراف وإعطاء التوجيهات (وذلك لأنهم على الأقل حاولوا) .
- من الضرورى النظر أو الاهتمام بما هو حاصل خارج المنظمة وذلك فى البيئة المحيطة (ذلك أنه من السهل أن تبذل كل جهودك من أجل الحفاظ على الوضع الراهن).
- يجب أن تتبنى الشركات الكبرى سياسة معتمدة لتشجيع قيمة استغلال الفرص .
- من الممكن استخدام جماعات الضغط وذلك من أجل تقوية التفكير المتعلق باستغلال الفرص .

خمس خطوات عملية لتشجيع مبدأ استغلال الفرص :

١ - قم بتشجيع مهارات الفرد المتسم باستغلال الفرص وذلك من خلال برامج التدريب التى تنمى مقدرة أو جدارة الالتزام أو حب رعاية المشاريع ، وإلى جانب ذلك يجب التأكد من أن هذه البرامج تشجع الوعى بالذات وتضع الأفراد فى المواقف التى توجد بها فرص استغلال حقيقية . اطلب من قسم التدريب لديك أن يعد لك مثل هذا البرنامج (استخدم كتاب بونو Bono فى موضوع استغلال الفرص كمرجع أساسى فى النص الخاص بالتدريب).

٢ - قم بمراجعة الإجراءات التنظيمية والهياكل والأنظمة وذلك من أجل تحديد ما إذا كانت هناك فرص محتملة قد تمت إضاعتها بسبب الإفراط فى البيروقراطية [٣] . إلى جانب ذلك قم بتطوير تجربة «المتابعة السريعة» وذلك بغرض الحصول على الأفكار بسرعة لإيصالها إلى الفرق العليا لاتخاذ القرارات . بعد ذلك كون مجموعة خاصة تؤدى مهمة النظام المتعدد ، وذلك من أجل تقديم النصائح عن كيفية إنجاز المراجعة السريعة .

٣ - ابحث عن طرق عملية لمكافأة مستغلى الفرص فى كل مستوى فى المنظمة وذلك من المدير إلى الموظفين المتعاملين مع العملاء . ومن أجل مكافأة هؤلاء ينبغى أن يستخدم الاعتراف ، والتغذية المرتدة والتشجيع إلى جانب المكاسب المادية . اطلب من مدير شئون الموظفين أن يقوم بمراجعة سياسة المكافأة فى منظمتك واضعًا فى ذهنه هذه الحقيقة (أى حقيقة مكافأة مستغلى الفرص) .

٤ - التخطيط للمستقبل فى حدود خمس إلى عشر سنوات بكل تفاصيلها وذلك بقدر الإمكان (فى هذا الشأن من الممكن الاستعانة بمعاهد مثل :
The Institute for the future in Menlo Park, California
قم بعد ذلك باجراء تحليل تفصيلى للاتجاهات أو المؤشرات التى من المحتمل أن تؤثر على الأسواق والتكنولوجيا التى تتعامل معها . كلف أعضاء الإدارة العليا بإلقاء محاضرات بشكل مستمر وذلك من أجل مناقشة الفرص المحتملة . ثم أسس بعد ذلك تنظيمًا خاصًا بـ «فرق الاختيار» بحيث تكون مهمتها القيام باستغلال الفرص . فى نفس الوقت طور الكثير من الأفكار المتعلقة بهذا الجانب وفى كل ذلك تأكد من أن فريق الإدارة العليا على علم مستمر بالنتائج .

٥ - كون جماعات استغلال الفرص بحيث تضم أفرادًا من منظمتك أو العملاء الحاليين والمتوقعين . ثم نظم لقاءات لتبادل الآراء . بعض الشركات تتوقع أن (٦٠٪) من الأفكار الجيدة من الممكن الحصول عليها من خلال هذه الطريقة . تأكد من أن مدير التسويق لديه هذا المفهوم كهدف أمامه .

المراجع :

1- De Bono, E. (1980). Opportunities. London: Penguin Books.

2 - Boyatzis, R. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York: John Wiley.

3 - Woodcock, M., and Francis, D. (1989). Unblocking Your Organization. Aldershot, Surrey U.K.: Gower.

المترجم فى سطور

■ الدكتور عبدالرحمن أحمد محمد هيجان .

- من مواليد قرية (الشقيق) - جيزان ، بالمملكة العربية السعودية ، عام ١٣٧٤هـ .
- حصل على الدكتوراه فى الإدارة العامة / تنظيم إدارى ، عام ١٤١٢هـ من جامعة بتسبيرج بالولايات المتحدة الأمريكية .
- عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة ، بالرياض .

الأنشطة العلمية :

- ترجم عدة كتب ، منها :
  - إدارة الوقت ، التفاوض ، الصراعات الشخصية فى العمل .
- له عدة أعمال أخرى منشورة فى مجلات دورية محكمة .

أعمال تحت الإنجاز :

- ضغوط العمل .
- إدارة الجودة الكلية فى الحكومة .

■ الدكتور وحيد أحمد عبدالرزاق الهندى .

- من مواليد : الرياض - المملكة العربية السعودية ١٣٧٦هـ .
- حصل على الدكتوراه فى الإدارة العامة ، عام ١٤٠٨هـ من جامعة ولاية فلوريدا الحكومية ، تلهاسى - فلوريدا - الولايات المتحدة الأمريكية.
- أستاذ مشارك بقسم الإدارة العامة ، كلية العلوم الإدارية ، والمشرف المساعد على إدارة الدراسات والتطوير الجامعى بجامعة الملك سعود .

الأنشطة العلمية :

- بحوث ، مقالات ، ترجمة ، استشارات ، تدريب .

■ الدكتور عامر بن عبدالله عامر الصعيرى .

- من مواليد : بيشة - الروشن ، بالمملكة العربية السعودية عام ١٣٨٠هـ .
- حصل على الدكتوراه فى الإدارة العامة ، عام ١٩٩٣م من جامعة فرجينيا كمنولث ، فرجينيا - الولايات المتحدة الأمريكية.
- عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة ، بالرياض ، وخبير تنظيم باللجنة العليا للإصلاح الإدارى .

رقم الإيداع : ١٥/١٨٤٢
ردمك : ٨ - ١٤ .٠ - ١٤ - ٩٩٦٠

تمت الطباعة
بمطابع معهد الإدارة العامة ١٤١٦هـ

٢٥ ريالاً

ردمك ٨ - ١٤ - ٠ - ١٤ - ٩٩٦٠

تمت الطباعة بمطابع معهد الإدارة العامة ١٤١٦هـ